



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Šroubárna Kyjov,  
spol. s r.o.

Assessment of Employee Education and Development System in the Šroubárna Kyjov,  
spol. s r.o. Company

Student: Romana Dubná

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Romana Dubná**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti  
Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.  
Assessment of Employee Education and Development System in the  
Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, č. 2, č. 3 a č. 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7. 5. 2015

.....Dubná / Romana

Romana Dubná

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	7
2.1	Vymezení pojmů .....	7
2.2	Oblasti vzdělávání pracovníků .....	9
2.3	Kariéra .....	10
2.3.1	Řízení kariéry .....	11
2.4	Cyklus podnikového vzdělávání .....	12
2.4.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb .....	13
2.4.2	Plánování vzdělávání .....	14
2.4.3	Realizace .....	16
2.4.4	Vyhodnocování vzdělávacích procesů .....	17
2.5	Metody vzdělávání .....	20
2.5.1	Metody vzdělávání na pracovišti .....	22
2.5.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	23
2.6	Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	24
3	Charakteristika společnosti .....	26
3.1	O společnosti .....	26
3.2	Historie společnosti .....	27
3.3	Organizační struktura .....	28
3.3.1	Struktura zaměstnanců .....	28
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	31
4.1	Současný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Šroubárna Kyjov .....	31
4.1.1	Vzdělávání pracovníků před započtením výkonu práce .....	31
4.1.2	Vzdělávání pracovníků po zařazení na pracoviště .....	32
4.1.3	Metody využívané v Šroubárně Kyjov .....	34
4.2	Program vzdělávání 2014 .....	34

4.2.1	Plán školení pracovníků stanovený obecně platnými předpisy.....	35
4.2.2	Plán vzdělávání pracovníků, zaměřený na udržování a prohlubování odborné kvalifikace .....	35
4.2.3	Plán školení pracovníků v systému zabezpečování kvality a environmentu .....	36
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	37
5	Návrhy a doporučení .....	49
6	Závěr.....	52
	Seznam použité literatury .....	54
	Seznam zkratek .....	56
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

V dnešní době se nátlak na společnosti každým dnem zvyšuje. Neustále přibývá nová konkurence, technologie, která byla minulý měsíc nová je dnes již zastaralá a společnost se musí neustále snažit zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Velký počet vzdělaných zaměstnanců nezajišťuje, že společnost bude navždy úspěšná. Díky neustále rostoucímu vědecko-technickému rozvoji nemohou firmy spoléhat na to, že zaměstnanci, kteří mají dostatečné vzdělání dnes, jim budou přínosem i za několik let. Právě proto musí firmy neustále investovat peněžní zdroje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Kvalitní zaměstnanci jsou základem úspěchu firmy a hlavním předpokladem udržení významného postavení a dobrého jména společnosti na trhu.

Cílem této bakalářské práce je posoudit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Šroubárna Kyjov a na základě analýzy současného stavu a teoretických poznatků navrhnout možná řešení a doporučení k zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Tato bakalářská práce se bude skládat z teoretické a praktické části. Teoretická část se bude zaměřovat na východiska procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a veškeré poznatky jsou čerpány z odborné literatury. Nejdříve budou popsány základní pojmy, dále budou znázorněny oblasti vzdělávání pracovníků a objasnění kariéry. Při sestavování vzdělávacího procesu by měla společnost projít cyklem podnikového vzdělávání, který začíná u identifikace potřeb, pokračuje plánováním, následnou realizací a nakonec vyhodnocením vzdělávacích potřeb. Dále budou vysvětleny metody, které se dají využít při vzdělávání a teoretickou část budou uzavírat náklady a přínosy vzdělávacího procesu.

Praktická část se bude skládat ze tří částí. Z charakteristiky společnosti, analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a následných návrhů a doporučení. Veškeré zjištěné informace jsou čerpány z webových stránek společnosti, z interních dokumentů a z dotazníkového šetření.

První část začíná představením společnosti Šroubárny Kyjov, čím se zabývá, jaká je její historie, organizační struktura a také struktura zaměstnanců. Následující část se bude zaměřovat na současnou analýzu systému vzdělávání, který ve firmě probíhá. Tato část bude obsahovat dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na pracovníky technickohospodářského úseku. Pro lepší přehlednost bude každá otázka dotazníkového šetření znázorněna grafem, který bude interpretován. Z této analýzy procesu vzdělávání, které

se bude nacházet v předposlední části bakalářské práce a z teoretických poznatků, budou vyvozeny návrhy a doporučení, které by Šroubárna Kyjov spol. s r. o. mohla zavést do praxe a tím přispět ke zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.



## **2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Pro firmu je vzdělávání zaměstnanců jeden z důležitých faktorů, který nelze podceňovat. Trh se neustále vyvíjí a mění, přibývá konkurence, neustále se objevují nové technologie a výroba jde dopředu. Proto je zapotřebí, aby se firma starala o neustálý rozvoj svých zaměstnanců a tím přispívala ke zvyšování produktivity práce.

### **2.1 Vymezení pojmů**

Je třeba si definovat základní pojmy, které se v této práci často vyskytují.

#### **Lidský kapitál**

Lidský kapitál představuje soubor vrozených, získaných dovedností, schopností, postojů a kompetencí, jehož nositelem je zaměstnanec v podniku. Je třeba dobře zmapovat a rozvíjet tyto aspekty lidského kapitálu, které napomáhají ke zlepšení podniku. Těmto aspektům říkáme lidský potenciál (Vodák, Kucharčíková, 2007).

#### **Lidské zdroje**

„Cílem funkce řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v prostředí. Oddělení řízení lidských zdrojů tohoto cíle dosahuje konzultacemi a službami v oblasti plánování, organizace práce a analýzy pracovních míst, platů a odměn, náboru účastníků a jejich výběru, hodnocení výkonu, vztahů s odbory, zaměstnanci a zaměstnavatelem, dále v oblasti bezpečnosti práce, v pracovněprávních záležitostech a informačních systémech pro řízení lidských zdrojů (Belcourt, Wright, 1998, s. 19).

#### **Řízení lidských zdrojů**

Řízením lidských zdrojů se rozumí strategický a promyšlený logický přístup k vedení lidí, kteří pracují jak individuálně, tak kolektivně a napomáhají organizaci plnit její cíle (Armstrong, 2007).

Nejnovější koncepce ŘLZ představuje personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let ve vyspělém zahraničí. Stalo se jádrem řízení organizace, jakožto nejdůležitější složkou, která zobrazuje člověka jako nepostradatelnou část firmy. Hlavním úkolem je, aby organizace byla výkonná a neustále se zlepšovala. Toho může dosáhnout pomocí zlepšování materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů (Koubek, 2007).

## Personální činnosti

Koubek (2007) tvrdí, že personální činnosti tvoří výkonnou část personální práce. Existují různá koncepte personálních činností (služeb funkcí) avšak mezi nejčastější patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

## Vzdělávání a rozvoj

Hroník (2007) definoval tři základní složky vzdělávání a rozvoje, a to: učení (se), rozvoj a vzdělávání. Armstrong (2007) toto schéma rozšířil ještě o odborné vzdělávání (výcvik).

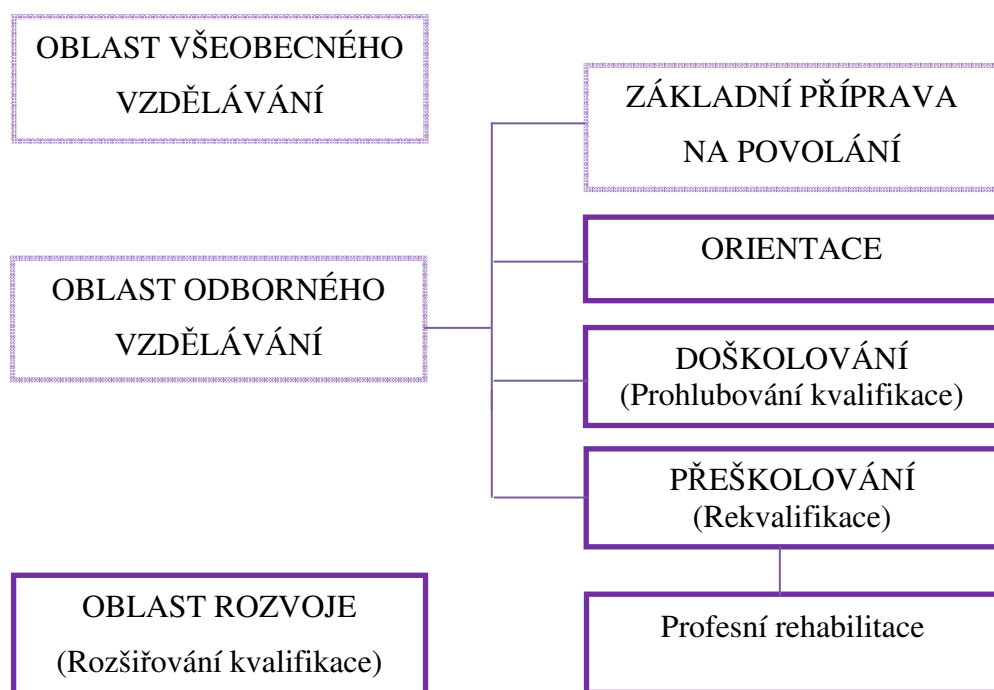
- **Učení (se)** - znamená proces změny, při kterém se získávají nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Probíhá organizovaně i spontánně. Je třeba rozlišovat učící se a vzdělávací organizace (Hroník, 2007).
- **Rozvoj** – realizace osobních schopností s použitím vzdělávacích akcí (Armstrong, 2007).
- **Vzdělávání** - je široký pojem. Hroník (2007, s. 31) ho definoval následovně: „Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení.“ Postupuje se systematicky od začátku až do konce.  
Kociánová (2010) rozeznává čtyři typy vzdělávání: instrumentální, poznávací (kognitivní), citové (emoční) a sebereflektující vzdělávání.

**Odborné vzdělávání (výcvik)** – je plánované a systematické formování chování pomocí různých akcí. S předstihem určuje, jaké znalosti a dovednosti je třeba vylepšit pomocí výcviku (Armstrong, 2007).

## 2.2 Oblasti vzdělávání pracovníků

Do systému formování pracovních schopností člověka se řadí vzdělávání během celého života, aniž by byl brán ohled na to, kdy kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. Oproti tomu formování pracovních schopností pracovníka organizace se zabývá prací, kterou pracovník provádí nebo organizací, ve které pracuje. Tento systém je podrobněji znázorněn v následujícím obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 260. ISBN 978-80-7261-168-3.

Systém formování pracovních schopností člověka lze rozdělit do třech oblastí:

1. **Oblast všeobecného vzdělávání** - zahrnuje jak základní, tak všeobecné znalosti a dovednosti a je orientovaná na společenský růst jednotlivce. Tato oblast je vedená a kontrolovaná státem a organizace zde nemá žádné kompetence.
2. **Oblast odborného vzdělávání** – (oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesionální přípravy) se zaměřuje na přípravu na povolání, orientaci, doškolování a přeškolení.
  - a. Základní příprava na povolání – tato část se odehrává již před nástupem do práce např. v učňovském zařízení a neřadí se proto do systému vzdělávání v organizaci.

- b. Orientace – organizace se snaží zkrátit dobu na adaptaci nového zaměstnance, na pracovní kolektiv nebo na práci v novém pracovišti, na co nejkratší.
  - c. Doškolení – probíhá, pokud dojde k potřebě prohloubení stávajících znalostí a dovedností. Může se týkat změn v technice či technologii, požadavku trhu, rozvojem metod v řízení apod. Doškolení je pokládán za významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti.
  - d. Přeshkolení – neboli rekvalifikace je získání nových dovedností a schopností za účelem získání práce. Tyto procesy jsou zpravidla organizovány státními nebo regionálními institucemi, které se tak snaží rekvalifikovat účastníky a poté úspěšně uplatnit na trhu práce.
3. **Oblast rozvoje** – do této oblasti se řadí další vzdělávání, které je orientováno jak na rozšíření znalostí a dovedností, které účastník potřebuje v současné práci, tak i na formování osobnosti jednotlivce, aby přispíval k plnění cílů organizace (Koubek, 2007).

## 2.3 Kariéra

Kariéra patří mezi složky životní dráhy a pomocí ní se měří pracovní úspěchy a společenské postavení. Od úspěšné či neúspěšné kariéry se může odrážet osobnost pracovníka, ovlivňuje jeho schopnosti, motivace, hodnoty, postoje apod.

Při nástupu do nové práce si pracovník vytváří tzv. kariérovou kotvu, která slouží k vedení, usměrňování, stabilizaci a integraci osobní kariéry. Tato kotva se skládá ze tří složek:

1. Vlastní obraz talentu a schopností – je odrazem úspěchů pracovníka.
2. Vlastní obraz motivů a potřeb – vychází ze sebepoznání a ze zpětné vazby od ostatních.
3. Vlastní obraz postojů a hodnot – na jedné straně stojí normy a hodnoty organizace a vykonávané práce a na druhé je současný vztah mezi sebou (Kociánová, 2010).

Bělohávek (1994) popsal podle E. H. Schein pět typů kariérových kotev:

- **Technicko-funkční** – tito lidé se soustředí na kariéru jen ve svém oboru a o žádné jiné neuvažují, naopak se vyhýbají pozicím ve vrcholovém managementu. Chtějí být uznáváni jako odborníci ve svém oboru.

- **Manažerská** – pracovníci mají silnou motivaci dosáhnout na manažerské pozice. Takoví zaměstnanci mají rádi zodpovědnost, rozhodují a řídí ostatní spolupracovníky. Musí mít pocit, že jsou v centru dění.
- **Jistota** – tito lidé se neženou za vyššími pozicemi. Chtějí stálou práci s dobrým příjmem. Lehce přijímají nové normy, organizační změny a organizaci plně důvěřují.
- **Kreativita** – lidé s touto kotvou mají tvůrčí potřebu, snaží se prosadit s novou věcí. Realizují se např. v podnikání nebo marketingu.
- **Autonomie a nezávislost** – tito lidé jsou rádi svobodní a nezávislí. Mají problém s akceptováním pravidel a stejně jako kreativní typy touží po podnikání.

### 2.3.1 Řízení kariéry

Řízení kariéry je proces, ve kterém zaměstnavatel vybírá, hodnotí, rozvíjí a směřuje zaměstnance tak, aby získal dostatečné množství schopných lidí, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům (Kociánová, 2010).

Armstrong (2007, s. 335) tvrdí, že „řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví.“

Hroník (2007) vymezil pět etap kariéry. První dvě se dají přeskocit v případě, že přichází zaměstnanci, kteří je již absolvovali anebo zaměstnanci, kteří se v předcházející práci dopracovali až do úrovně plateau či dokonce útlumu.

*Přípravová* etapa probíhá již během studií a praxe, kdy člověk přemýšlí nad tím, co by rád dělal a vytváří si představy o své kariéře. Čerpá znalosti a získává zkušenosti, které později využívá. Při *rozvoji* se člověk nachází a rozhoduje se, kterým směrem se bude ubírat. Získává další praxi, prohlubuje své dovednosti a postupuje ve své kariéře. Při dosáhnutí *vrcholu* se zaměstnanec dostal do pozice, kdy je respektován, pro ostatní je inspirujícím příkladem, je vysoce aktivní a dostává stále náročnější úkoly. U *plateau* je hlavním úkolem zůstat co nejdéle vysoce aktivní, co nejvíce využívat své znalosti a dovednosti. Často se pracovník stává mentorem a předává své zkušenosti ostatním. V poslední etapě *útlumu* klesá výkonnost, zaměstnanec hledá možnost další kariéry ve firmě nebo mimo ni. Při nástupu do další práce se etapy opakují, avšak průběh bývá zkrácen.

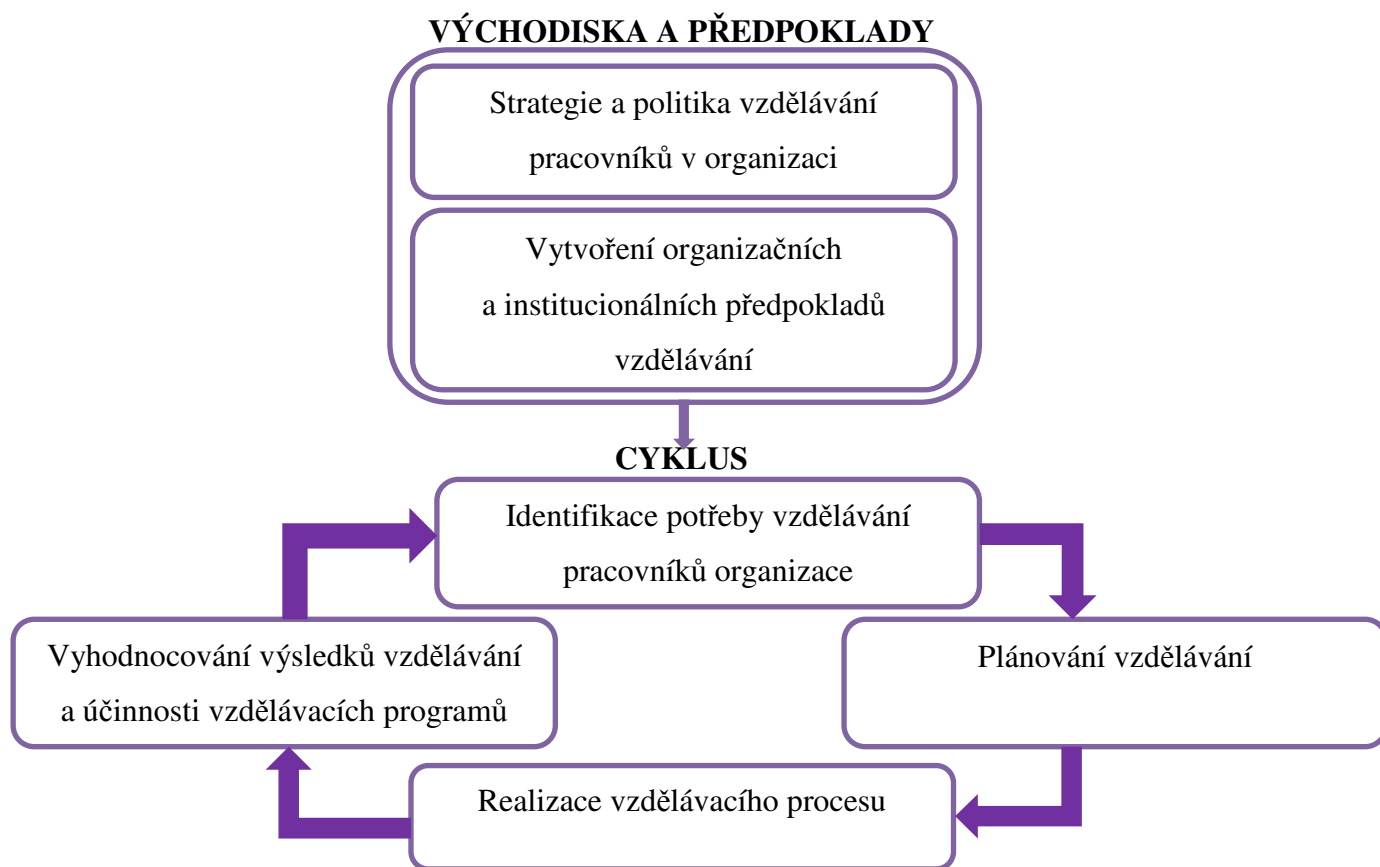
## 2.4 Cyklus podnikového vzdělávání

Cyklus vzdělávání by měl být připravován a uskutečněn s cílem uspokojení předem vymezených potřeb. Tento cyklus by měl být řízen lidmi, kteří vědí jak jej realizovat a jeho efekt musí být vždy pečlivě vyhodnocován. Cyklus je tvořen jednoduchým čtyřfázovým modelem, který znázorňuje obr. 2.2.

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace.
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace vzdělávacího procesu.
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání (Armstrong, 2007).

Koubek (2000, s. 321) definoval cyklus podniku následovně: „Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“

Obr. 2.2. Cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci



Zdroj: KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. s. 322. ISBN 80-86131-25-4.

### 2.4.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Základem identifikace potřeby je analýza potřeb vzdělání a rozvoje. Jako první se užíval název analýza potřeb vzdělávání (TNA, trainingneedsanalysis). Dnes se využívá více termín analýza potřeb rozvoje (DNA, developmentneedsanalysis).

Existuje několik možností jak při identifikaci vzdělávacích potřeb postupovat. Hroník (2007) uvádí tyto metody:

#### 1. Metody **objektivní** identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

- tyto metody jsou určeny na zhodnocení druhými lidmi.
- a. Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným – pomocí behaviorálního rozhovoru, který mezi sebou vede nadřízený a podřízený se hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem.
- b. Rozvojový plán – spojuje tři různé hlediska. Hledisko vlastní představy, hledisko nadřízeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávaným a skutečným výkonem a plán, ve kterém je stanovena budoucí potřeba znalostí a dovedností.
- c. 360° zpětná vazba – „metoda vícenásobné zpětné vazby“ získává informace od celého okruhu lidí. Je velmi známá a dá se aplikovat i na jiná hodnocení v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato metoda je pouze doplňková.

#### 2. Metody **subjektivní** identifikace rozvojových potřeb

- tyto metody se zaměřují na sebehodnocení pracovního chování
- a. Autofeedback – neboli zpětná vazba, porovnává minulá rozhodnutí a skutečné výsledky. Tato metoda nejen ukazuje výsledky, ale umožňuje korekci, čili změnu.
- b. Retrospektivní autofeedback – analyzuje pozitivní a negativní události, úspěchy a neúspěchy a hledání jejich původu.
- c. Styly učení – je nutné zjistit, jaký styl učení dotyčnému nejvíce vyhovuje. Existuje spousta způsobů a je nezbytné stanovit, který styl učení je ten nejefektivnější (Hroník, 2007).

Podle dalšího autora se k identifikaci potřeb využívají tři druhy informací:

#### 1. Údaje o organizaci a trhu:

- a. Interní – např. firemní kultura, cíle a taktika společnosti, styly řízení lidí;

- b. Externí – např. stav na trhu, trendy v dané oblasti podnikání, vývoj na trhu, vývoj zákonodárství.
2. Údaje o pracovních místech a funkcí – rozbor popisů pracovních míst a funkcí, z požadavků na pracovníky a z jejich schopností.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících a manažerech – záznamy z hodnocení pracovníků a manažerů, výstupy z rozvojových center atd. (Folwarczná, 2010).

Podle těchto informací se poté analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle prostřednictvím jedné nebo více z následujících metod:

- Rozbor plánů činnosti organizace.
- Rozbor dat získaných od nadřízených pracovníků, týkajících se potřeb zaměřených na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení zaměstnaneckých výkonů jednotlivých zaměstnanců.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných zaměstnaneckých problémů a perspektivních zaměstnaneckých úkolů.
- Analýza pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.
- Analýza možných dopadů technického rozvoje na kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst.
- Analýza profesně – kvalifikační struktury pracovních zdrojů na vnějším trhu práce (Koubek, 2000).

Rozšíření vzdělávání nejvíce požadují vedoucí a řadoví pracovníci. Organizace často přenechává řízení vzdělání právě na vedoucích pracovnících (liniových manažerech) a obvykle jsou jejich potřeby plně realizovány. Hned za nimi se plní požadavky zaměstnanců, kteří také tvoří významnou část v procesu identifikace potřeby vzdělávání.

Výchozím materiálem, ze kterého poté dochází k identifikaci potřeby vzdělávání, je pravidelné hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu. Pro identifikace potřeby vzdělávání je nejlepší získat co nejpodrobnější a nejdetailnější hodnocení pracovníků a pracovního výkonu (Koubek, 2007).

#### **2.4.2 Plánování vzdělávání**

Na identifikaci vzdělávacích potřeb plynule navazuje plánování vzdělávání, z něhož vyplývají určité finanční náklady. Je třeba určit, u kterých pracovníků je vzdělání



nejnutnější a v jakých oblastech se budou vzdělávat (Koubek, 2000). Proces plánování můžeme stanovit ve třech hlavních fázích:

1. **Přípravná fáze** - v této fázi se porovnává současná pracovní výkonnost s požadovanou pracovní výkonností a vyhledávají se mezery. Tyto mezery se poté analyzují a zjišťuje se, zda se dají minimalizovat pomocí vzdělávání.
2. **Fáze rozvoje** – v této fázi jsou zpracovávány jednotlivé etapy vzdělávacího procesu. Výstupem jsou pracovní úkoly, náplně a pořadí učebních hodin, pomocí nichž je dané, jak se bude vzdělávání uskutečňovat.
3. **Fáze zdokonalování** - v této fázi se hodnotí jednotlivé etapy vzdělávání vzhledem k cílům vzdělávání a hledají se možnosti zlepšení (Prokopenko, Kubr et al., 1996).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky:

- *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?* Jedná se o obsah vzdělávání.
- *Komu bude vzdělávání určeno?* Cílová skupina by měla mít podobnou úroveň vědomostí a schopností. Zaměřujeme se na jednotlivce, skupiny, povolání atd.
- *Jakým způsobem?* Stanovuje se např. jaké metody a techniky se aplikují. Zda bude vzdělávání probíhat indoor nebo outdoor a nebo jaké pomůcky se použijí.
- *Kdo bude vzdělávat?* Určuje se, která instituce případně kteří jednotlivci zaštití vzdělávání. Rozhoduje se mezi interními odborníky nebo vlastním vzdělávacím centrem a externími institucemi.
- *Kdy se vzdělávání uskuteční?* Rozhoduje se o tom, zda vzdělávání bude jednorázovou záležitostí nebo se bude opakovat v pravidelných časových intervalech či probíhat neustále. Důležitá je i doba provedení – nedoporučuje se vzdělávat v období dovolených eventuálně, když je nejvíce pracovních povinností (nová zakázka, před uzávěrkou apod.).
- *Kde vzdělávání proběhne?* Může se uskutečnit přímo v podniku nebo mimo něj. Nejeefektivnější je provádět vzdělávání mimo organizaci, protože pracovníci pak nejsou rozptylováni aktuálními pracovními problémy.
- *Jakým způsobem se bude hodnotit vzdělávání?* Volí se metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy. Podle vyhodnocení se posuzuje, zda vzdělávání bylo efektivní a přínosné.

- *Jaké jsou náklady na vzdělávání?* Započítávají se veškeré náklady jak přímé – např. studijní materiály, doprava, strava, mzdy lektorů, tak nepřímé – např. vynaložený čas účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Jedním z nejdůležitějších kroků je správný výběr metody a forem vzdělávání. Tyto metody jsou více rozebrány v kapitole 2.5.

### 2.4.3 Realizace

Třetí fází cyklu vzdělávání je realizace. Hroník (2007) rozdělil realizaci na tři fáze:

- příprava
- vlastní realizace
- transfer

**Přípravná fáze** začíná zajištěním lektora, který bude mít požadované schopnosti. Lektor musí být na konkrétní akci vždy připraven, měl by disponovat vynikajícími prezentačními dovednostmi a umět srozumitelně sdělit informace. Školení by měl prokládat otázkami, aby udržel pozornost. Někteří lektori jsou zároveň i kouči a mentoři, jsou důvěryhodní a mají pracovníky motivovat. Další důležitá součást školení / kurzu jsou učební materiály (knihy, skripta, pracovní sešity a pomůcky). Nezbytná je příprava místa. Dále se musí zajistit místnost a zařízení, v případě potřeby zabezpečit účastníkům ubytování a dopravu.

**Fáze vlastní realizace** začíná příjezdem lektora na místo konání. Na začátku se musí účastníci seznámit s programem a jeho cíli. Lektor by měl v účastnících vyvolat pocit jistoty a respektu. Je vhodné se domluvit na základních formalitách jako je například oslovení. Dále se postupuje podle programu. Lektor střídá jednotlivé aktivity, řídí tempo a rytmus. Je třeba počítat i s nenadálými situacemi, na které lektor musí být připraven. Mezi takovéto situace patří nevyvážená skladba účastníků, kdy školení podstupují jak účastníci, kteří jsou již zblhlí v probírané tematice, tak lidé, kteří absolvují první školení a jsou ve firmě krátce. Dále se mezi účastníky mohou vyskytovat tzv. pasivní účastníci anebo rušiči, přičemž je důležité, aby rušič neovládl dění školení a ostatní nezůstali stranou (Hroník, 2007).

Po skončení kurzu následují aktivity, které jsou navrženy již v rámci plánování či designování vzdělávací akce. Součástí **fáze transferu** jsou hlavně první dny po kurzu. Během nich je třeba zpracovat nejruznější poznatky, které byly zachyceny a zapsány během kurzu. Tento souhrn poznatků nazýváme databanka know-how. Pro oživení zážitků a poznatků slouží fotodokumentace a videozáznamy z průběhu kurzu. Tyto materiály

se mohou využít při výcvikovém setkání jako součást databanky know-how. Je nutné motivovat absolventy k okamžitému využití získaných znalostí v praxi. Jestliže nově nabyté dovednosti neuplatní v následujícím týdnu, 80% z nich už je nevyužije nikdy. Každý absolvent kurzu může posílit transfer znalostí a dovedností např. realizací domácího úkolu, prezentací nových poznatků svým kolegům v rámci krátkého workshopu nebo několika výcvikových bloků, vytvoří projekt, který zhodnotí pozitiva kurzu, aj. Důležité je, aby kurz nikdy nekončil odjezdem nebo vyplněním dotazníku spokojenosti. Transfer je nezbytnou součástí realizace vzdělávání zaměstnanců a je odpovědností manažera, aby se na této fázi podílel (Bartoňková, 2010).

Vzdělávací program může být vytvořen mnoha způsoby. Dvořáková et. al. (2012) popsala jeden scénář realizace rozvojového programu následovně.

Nejdříve se musí zajistit a zpracovat studijní materiály. Je vhodné provést eLearningovou přípravu v podobě malého testu před aktivitou, aby pracovníci měli představu, co bude v kurzu probíráno. Školitelé na druhou stranu budou vědět, jak na tom účastníci jsou se znalostmi a zkušenostmi, případně tomu mohou přizpůsobit výuku. Dále stanovení doby, kdy bude výuka probíhat. Například 1x týdně 2 hodiny po dobu 6 měsíců. „Zajištění informativních setkání (prezenčních nebo elektronických) pro efektivní řešení technických problémů, řízení motivace účastníků (např. opakovaným zdůrazňováním přidané hodnoty nových dovedností, jejich zasazením do kontextu podnikových cílů) či sdílení zkušeností s aplikací dovedností mezi účastníky v období mezi kurzy/tréninky“ (Dvořáková et. al., 2012, s. 291). Měla by být zajištěna dosažitelnost školitelů jak během průběhu, tak i po ukončení rozvojového programu. Program by měl být pravidelně vyhodnocován a ke konci se musí provést závěrečné vyhodnocení s odstupem tří měsíců (Dvořáková et al., 2012).

#### **2.4.4 Vyhodnocování vzdělávacích procesů**

Poslední fází cyklu je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Posuzuje se efektivnost proběhnutých akcí a zjišťuje se, kde je zapotřebí změna, aby vzdělávání bylo ještě účinnější a co se může zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější (Armstrong, 2007).

Prokopenko a Kubr (1996) stanovili čtyři modely hodnocení, které jsou uvedeny v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1. Model hodnocení

	<b>Vědecký</b>	<b>Systémový</b>	<b>Instruktivní</b>	<b>Intervencio - nalistický</b>
<b>Hlavní poslání</b>	Ověřovat	Kontrolovat, zdokonalovat	Ověřovat, zdokonalovat	Zdokonalovat, učit se
<b>Metody/ charakteristiky</b>	Měření, testování, kontrolní skupiny, statistiky	Srovnávací stupnice, srovnávání výsledků se stanoveným cílem	Pozorování, úzké zaměření, diskuse	Krátké testy a rozhovory, zaměření na dotazy zúčastněných
<b>Využití</b>	Velmi zřídka využívaný, spíše iluze	Nejčastěji využívaný model	Užitečný pro nové programy, poskytuje pohled zevnitř	Využívaný poradci, účinný nástroj pro zavádění změn
<b>Slabé stránky</b>	Obvykle neprůkazný, složitý a drahý, často není relevantní	Všímá si triviálních výsledků, předpokládá reálnost cílů	Nákladný, s výsledky se obtížně pracuje	Může být považován za tendenční

Zdroj: PROKOPENKO, Joseph, Milan KUBR et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. s. 187. ISBN: 80-7169-250-6.

„**Vědecký model** je založen na tom, co je někdy označováno jako nepochopení podstaty vědecké práce“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 186).

**Systémový model** zpravidla vychází z reakcí účastníků po ukončení kurzu, ale už ne s dalším zpracováním výsledků. Bylo by obtížné a nákladné sledovat účastníky po skončení vzdělávacího procesu, i kvůli neochotě spolupracovat na dalším hodnocení. I přes tato negativa je systémový model nejvíce doporučovaný a uplatňovaný, protože využívá dotazníky a hodnotící stupnice.

**Instruktivní model** preferuje hloubkový rozhovor s účastníky a hodnotí i s odstupem času. Právě proto je tato metoda velmi nákladná, ale zároveň velmi přínosná při návrhu nových plánů.

**Intervencionalistický model** využívá standardní techniky jakou je pozorování, rozhovory a dotazníky. Hledá odpovědi na otázky účastníků a informuje o vzniklých změnách.

Mezi techniky shromažďovaných údajů se řadí:

- **Přímé získávání údajů**

Ústní – může být formou strukturovaného rozhovoru, nebo nestrukturovaného (neformálního) rozhovoru.

Písemné – zabývají se formální stránkou kurzu např.: „Jaké jsou podle Vás přednosti a slabiny tohoto kurzu?“

- **Nepřímé získávání údajů**

Pozorování – vnější pozorovatel (zcela neúčastněný) sleduje situace, které za normálních okolností pedagog nevidí.

Záznamy – mohou mít podobu zvukových záznamů, které ale nemohou zaznamenat gesta nebo myšlenky lidí a videozáznamů, jež jsou však velice rušivé (Prokopenko, Kubr, 1996).

Další přístup vyhodnocování vzdělávání se zaměřuje na dobu, ve které se bude vyhodnocovat:

- **Před vzdělávací aktivitou** – zjišťuje se, kolik lidí má zájem o vzdělávání a kolik se jich přihlásilo na vzdělávací akci.
- **Při ukončení vzdělávací akce** – účastníci sdělují, jak byli spokojeni, měří se znalosti a dovednosti a schopnost vyřešit simulované situace.
- **S odstupem času** – zda jsou účastníci spokojeni i několik týdnů po ukončení akce, jestli stále disponují nabytými znalostmi a zda umí řešit simulované situace i několik týdnů po ukončení akce (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Bratton a Gold (2012) popisují další metodu vyhodnocování vzdělávacího programu pomocí D. L. Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu:

- **Úroveň 1 – Reakce** – zjišťuje se, jak účastníci reagují na vzdělávání, na použité metody, lektory atd. Je efektivní vytvořit jednoduchý dotazník pro rychlé zaznamenání odpovědí.
- **Úroveň 2 – Hodnocení poznatků** – zjišťuje se, jaké nové dovednosti a znalosti účastníci získali a jak byly splněny cíle vzdělávání.

- Úroveň 3 – **Hodnocení chování** – hodnocení by mělo proběhnout jak před akcí, tak po ní. Poté se zjišťuje, jak se změnilo jejich chování. Pokládají se otázky jako: „Do jaké míry uplatňují absolventi získané znalosti, dovednosti a postoje?“
- Úroveň 4 – **Hodnocení výsledků** – v této úrovni se zjišťuje, jak přispěla vzdělávací akce k růstu firmy. Zdali se např. zvýšila produktivita nebo spokojenost zákazníků. Tato úroveň je nejdůležitější, ale také nejsložitější.

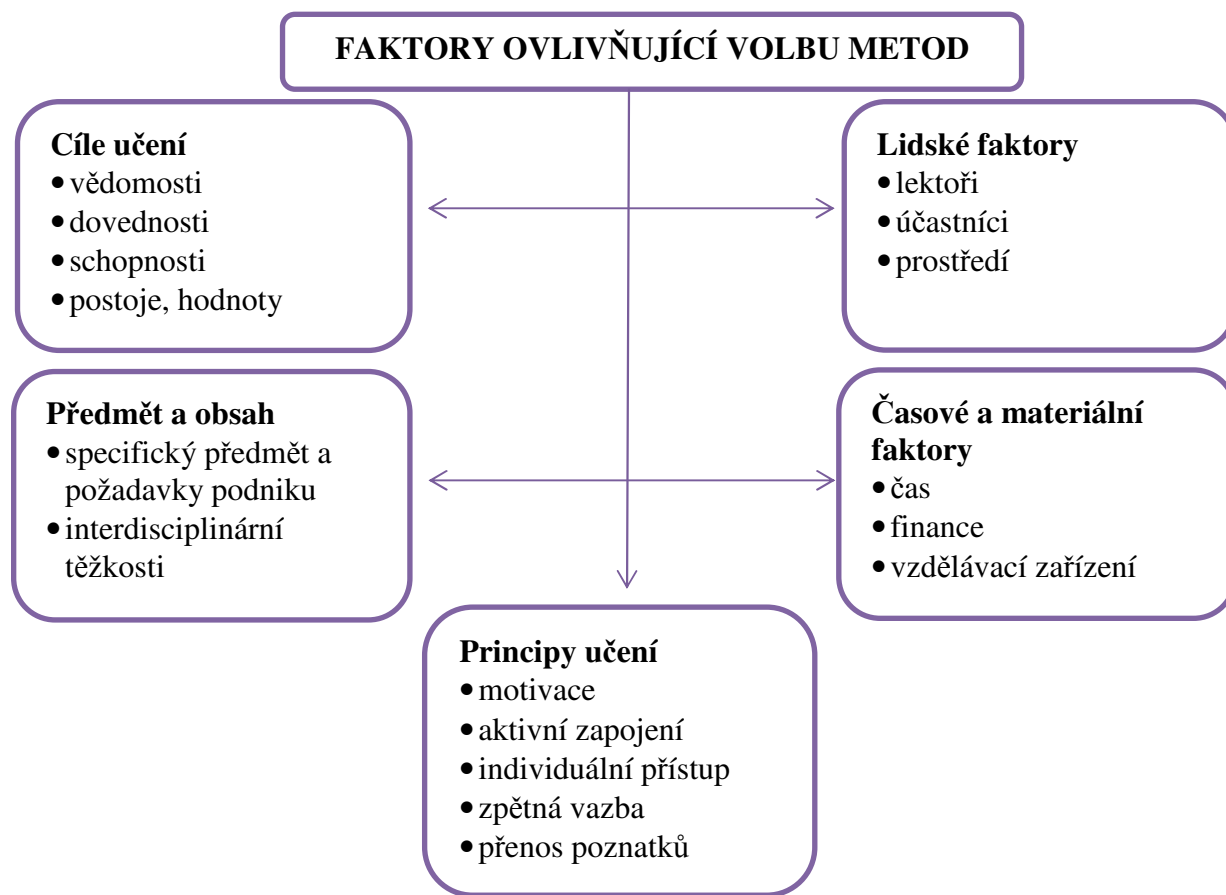
Důležitým prvkem v procesu vzdělávání jsou i subjekty, které mohou ovlivnit výsledek vzdělání. Takovými subjekty mohou být:

- Nejvyšší management – když se vzdělávání účastní vrcholový management, je to známka toho, že se vyhodnocování bere dostatečně vážně.
- Ostatní manažeři – zastupují ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávání. Zjišťují informace o vzdělávacích a podnikových cílech, dále o pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování.
- Účastníci – přispívají k vyhodnocování za pomoci formulářů zpětné vazby, akčních plánů, testů a pokračujícího vyhodnocování.
- Externí odborníci – provádějí expertízy, čímž zajistí zvýšení objektivity, a poskytnou rozličnou pomoc.
- Interní a externí zákazníci – umožňují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout jimi požadovaných cílů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

## 2.5 Metody vzdělávání

Metody jsou další důležitou složkou v procesu vzdělávání. Výběr metody záleží na mnoha faktorech, které můžeme vidět na obr. 2.3. Neexistuje jedna správná metoda, která by se dala vždy použít. Proto podnik vždy musí pečlivě zvážit, které metody vybere, aby byly co nejefektivnější (Vodák, Kucharčíková, 2011). „Čím složitější budou dovednosti, které je třeba zvládnout, tím aktivnější musejí být metody vzdělávání. Vzdělávání vyžaduje čas, aby bylo možné osvojit si, vyzkoušet a akceptovat nové poznatky. Vzdělávací program by měl tento čas poskytovat“ (Armstrong, 2007, s. 464).

Obr. 2.3. Faktory ovlivňující volbu metod



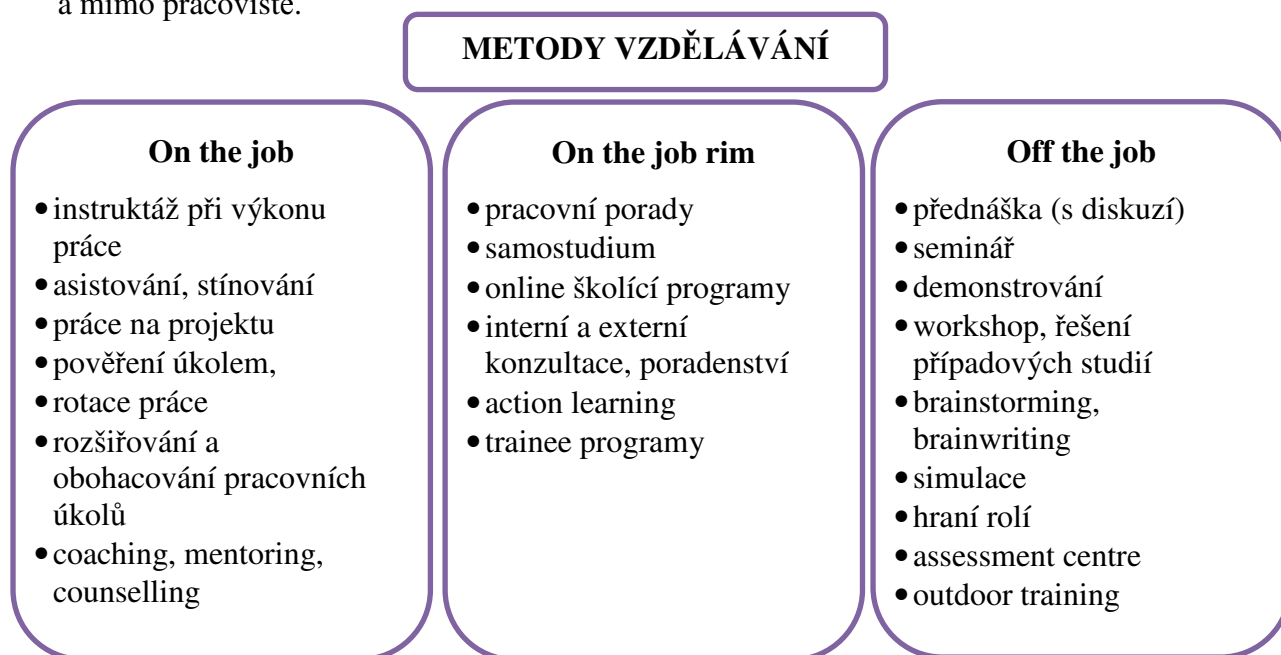
Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 112. ISBN 978-80-247-3651-8.

Jeden ze způsobů klasifikace metod stanovil Buckley a Caple (2004)

- Metody založené na lektorovi: jsou popsány v podmínkách vzdělávací akce, kterou vede lektor pomocí řady lekcí, cvičení atd. k dosažení řady cílů – tempo, taktika, sekvence atd. jsou dány a řízeny lektorem.
- Metody založené na účastníkovi vzdělávací akce: u této metody přechází odpovědnost za učení na studujícího, který je pak zapojen mnohem více než u metod založených na lektorovi do nastavení tempa, sekvencí, výběru materiálů a obecného řízení učení. Lektor má úlohu zdroje nebo manažera zdrojů, k němuž je účastník vzdělávací akce schopen se přiblížit.

Kociánová (2010) popisuje tradiční metody vzdělávání, jimiž jsou vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“) a mimo pracoviště („off the job“). Dvořáková (2012) doplňuje metody ještě o vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště („on the job rim“), jak je vyobrazeno na obr. 2.4.

Obr. 2.4. Příklady metod vzdělávání při výkonu práce, na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 292. ISBN 978-80-7400-347-9.

### 2.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Probíhají na pracovním místě, kde se vykonávají běžné pracovní úkoly. Tyto metody ovlivňují jak organizační, tak individuální výkonnost. Odpovědnost za výsledky přechází na školitele, který musí vytvořit správné výukové příležitosti (Belcourt a Wright, 1998). Jedná se např. o tyto metody:

**Instruktáž** – tato metoda patří mezi nejpoužívanější. Používá se při zácvičení nového pracovníka, kdy zkušenější mu napřed předvede pracovní postup a nový pracovník se ho napodobováním naučí a osvojí. Využívá se spíše u jednodušších postupů.

**Asistování** – se řadí k tradičním metodám. Pracovník je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi. Postupně se od něho učí všem dovednostem a znalostem, pomalu se osamostatňuje, až zvládne úkol úplně sám. Tato metoda se využívá jak u zaměstnanců, kteří pracují manuálně, tak i u řídicích pracovníků a specialistů. Důraz je kladen na praktickou stránku vzdělávání (Koubek, 2000).

**Coaching** – je rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu pracovníka. Hlavním představitelem je kouč, který má pomáhat a motivovat k učení tak, aby pracovník dosahoval požadovaného výkonu (Armstrong, 2007). „Kultura coachingu stojí v opozici k tradičním způsobům řízení, jako je plná kontrola, striktní pravidla a příkazy.



Má-li být coaching skutečně celopodnikově přínosný, musí se tyto bariéry odstranit a navodit prostředí komunikace a důvěry“ (Dvořáková et. al., 2012, s. 292).

**Mentoring** – mentor je člověk, který má za úkol připravovat a vést pracovníky, poskytovat jim rady, podporu a tím pomáhat při vzdělávání a rozvoji pracovníka. Na rozdíl od koučování, které je spíše direktivním nástrojem, se mentoring zaměřuje více na pomáhání lidem. Mentor vede k získání potřebných znalostí a dovedností, které účastník potřebuje pro svou práci, a na druhou stranu může být dobrým přítelem, který si vyslechne starosti a rád poradí (Armstrong, 2007).

**Counseling** – je metoda, při které se konzultuje a vzájemně ovlivňuje pracovník a vzdělavatel nebo podřízený a nadřízený. Vzdělávaný pracovník může volně vyjádřit svůj názor, předkládat své návrhy a řešení. Nevýhodou je, že tato metoda je poměrně časově náročná a nároky na vzdělavatele jsou vysoké.

**Crosstraining** – neboli rotace práce znamená, že pracovník má vždy na nějakou dobu za úkol pracovat v odlišných částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Čili „rotuje“ po pracovišti a tím obohacuje své zkušenosti a dovednosti o nové směry a rozvíjí se jeho flexibilita. Tato metoda je vhodná pro absolventy škol (Koubek, 2000).

## 2.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody se mohou realizovat ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, vývojových pracovištích a jejich režim je podobný školnímu režimu (Koubek, 2000). Do těchto metod spadají např.:

**Přednášky** – využívají se při předávání velkého objemu informací velkým skupinám. Chybí vzájemná komunikace mezi účastníky a lektory. Jde o jednostranný tok informací.

**Semináře** – jsou zprostředkovány formou referátů a diskuzí. Vyměňují se názory na předem známé téma, kvalita učení je závislá na vědomostech účastníků.

**Trénink** – účastníci se mnohem více naučí, když si „něco vyzkoušejí“, než když budou sedět na seminářích nebo workshopech (Vodák, Kucharčíková, 2007).

**Demonstrování** – je orientováno na zprostředkování znalostí a klade důraz jejich na praktické využití. Používají se počítače, trenažery nebo audiovizuální techniky a účastníci si mohou dovednosti ihned vyzkoušet (Koubek, 2007).

**Případové studie** – slouží k samostatnému myšlení účastníků, kteří řeší skutečné nebo smyšlené situace. Podporují kreativitu, pomáhají v rozvoji analytických schopností, zlepšují komunikační dovednosti a umožňují lépe pochopit manažerské problémy (Belcourt, Wright, 1998).

**Workshop** – je varianta případové studie. Probírají se konkrétní situace a hledají se možnosti řešení. Dá se využít i u početnější skupiny a požadují se vysoké nároky na lektora (Vodák, Kucharčíková, 2011).

**Brainstorming** – je také variantou případové studie. Při řešení problému se sestaví skupina účastníků, kde se zvolí moderátor, který celou akci řídí, a jeden po druhém říká své nápady na vyřešení. Platí určité zásady jako například zákaz kritizování, atmosféra musí být uvolněná, čím více nápadů, tím lépe a neobvyklé nápady jsou vítané (Koubek, 2007).

**Hraní rolí** – účastníci rozvíjejí schopnost empatie, získávají dovednosti v oblasti mezilidských vztahů, postojů nebo vyjednávání. Účastník může mít za úkol sehrát rozzlobeného zákazníka. Pro realizaci musí být vytvořena důvěra, což má za úkol lektor (Belcourt a Wright, 1998).

**Assesment centre** – diagnosticko-výcvikový program je vysoce hodnocená a moderní metoda. Uplatňuje se nejen ve vzdělávání, ale i ve výběru a hodnocení pracovníků. Program zahrnuje plnění úkolů, řešení problémů a případových studií, se kterými se může později setkat. Testuje jejich úroveň stresu a odolnost. Nevýhodou této metody je, že je poměrně nákladná, vyžaduje účast externích odborníků a je velmi náročná na přípravu.

**Outdoor training** – neboli vzdělávání hrou je metoda, při které se manažeři učí manažerským dovednostem pomocí „hry“. Mohou například hledat optimální řešení nějakého úkolu nebo vést spolupracovníky a přitom poznávat manažerskou práci. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v hale nebo jen v upravené místnosti. Outdoor training je vynikající spojení hry a sportu a je to velice účinná metoda. Mezi negativa se řadí náročná příprava a obava účastníků ze zesměšnění (Koubek, 2007).

## 2.6 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Při posouzení efektivnosti vzdělávacích akcí je nezbytné provést analýzu nákladů a přínosů, která komparuje náklady a přínosy související se vzděláváním a rozvojem.

Tato analýza probíhá ve čtyřech krocích:

1. **Definování nákladů na vzdělávání a rozvoj.** Tyto náklady lze sledovat podle typů vzdělávacích aktivit, dle oddělení nebo útvarů, pracovních pozic, typů nebo podle druhů (služby, mzdové náklady, provozní atd.). Spadají sem náklady na: účastníky a lektory, pomůcky, pronájem učeben, ubytování, náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb, administrativní náklady atd.
2. **Odhad potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje.** Přínosy vzdělávání nelze jednoznačně určit, ale vždy se jedná pouze o odhad. Lze zkoumat změny ukazatelů, jako jsou: snížení výskytu chyb, zvýšení kvality produktů a služeb, zkrácení doby zavádění nových postupů, snížení fluktuace apod. a následně vyvodit důsledky.
3. **Výpočet potenciálních přínosů vzdělávání a rozvoje.** Ne všechny přínosy vzdělávání se dají peněžně vyjádřit. Některé přínosy se mohou projevovat jako zlepšení pracovní morálky, zvýšení loajality zaměstnanců, zlepšení týmové práce a komunikace anebo třeba identifikace talentů, které jsou důležité pro úspěch organizace.
4. **Porovnání nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje.** V této části se srovnávají vynaložené náklady a přínosy, které organizace získá (Horváthová et al., 2014).

## Shrnutí teoretické části

Každý vlastník společnosti ví, že dnešní doba není o tom mít ty nejlepší a nejdražší stroje a vybavení. Jedna z nejdůležitějších konkurenčních výhod je mít vzdělané zaměstnance. Úspěšní manažeři si toto uvědomují, a proto investují nemalé částky do vzdělávacích akcí. Takový zaměstnanec je poté pro podnik velkým přínosem a napomáhá ke splnění cílů společnosti.

Tato kapitola byla zaměřena na vysvětlení základních pojmů, jako jsou lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoj a kariéra. Poté byl představen cyklus podnikového vzdělávání, do kterého spadá identifikace potřeb, plánování a realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávacích procesů. Vzdělávání se může uskutečňovat různými metodami, které se mohou uskutečňovat na pracovišti, mimo pracoviště nebo kombinací obou variant a co do nich spadá, bylo objasněno v kapitole 2.5. Teoretickou část uzavírají náklady a přínosy, které jsou se vzděláváním spojeny.

### 3 Charakteristika společnosti

V této části je představena firma Šroubárna Kyjov, spol. s r. o., která byla vybrána pro tuto bakalářskou práci. Veškeré materiály jsou získány z webových stránek firmy a z interních dokumentů.

#### 3.1 O společnosti

##### *Základní údaje o společnosti*

Obchodní jméno:	Šroubárna Kyjov, spol. s r. o.
Sídlo:	Jiráskova 987, 697 32 Kyjov
Datum vzniku:	23. září 1991
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	422 93 588
DIČ:	CZ42293588
Zápis v obchodním rejstříku:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 2557

##### *Předmět podnikání*

- provozování dráhy
- zámečnictví, nástrojařství
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
- obráběčství
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Šroubárna Kyjov je výrobcem spojovacího materiálu technologií tváření tepla s dlouholetou tradicí. Program výroby zasahuje do několika odvětví, jako jsou stavebnictví, strojírenství, automobilový průmysl, hutnictví a výrobky pro železnice. Zaměřuje se zejména na výrobu pražcových šroubů, konstrukčních, hákových šroubů, šroubů pro železniční svršek, matic, důlních třmenů a šroubů a součástí pro speciální použití jako jsou nýty, napínače, kotevní šrouby, izolátorové háky aj.

Využívají speciální automatické kovací linky, které využívají pro kování za tepla pro kov ocelových drátů a tyčí. Naopak pro závity využívá řezání a válcování za studena.

Společnost vyváží do mnoha evropských zemí, jako je např. Rakousko, Německo, Itálie, Francie, Portugalsko, Španělsko, Švýcarsko, Slovinsko, Chorvatsko, dále pak do Kazachstánu, Mauretánie, Pákistánu, Malajsie a jiných zemí. Společnost se především orientuje na zahraniční trhy. Podílově představuje export 75 % výroby.

Firma dosáhla certifikace ISO 14001 a ISO 9001 společností Lloyd's Register Quality Assurance a řadí se do skupiny nejlepších dodavatelů pro německé dráhy DB AG.

Co se týká strategie, společnost se zaměřuje na čtyři klíčové oblasti, jimiž jsou: „PARTNERSTVÍ – TECHNOLOGIE – LIDÉ – ŘÍZENÍ“ (Sroubk, 2015).

Společnost Šroubárna Kyjov dosáhla v roce 2013 tržeb ve výši 895 mil. Kč. K této skutečnosti přispělo získání nových zakázek, krize konkurence a větší série zakázek. Tržby za rok 2014 budou uveřejněny v polovině roku 2015, avšak očekávají se ve výši 983 milionů (interní dokumenty).

### **3.2 Historie společnosti**

Když v roce 1950 byla zřízena Šroubárna Kyjov, netušili zakladatelé, že zahajují výstavbu významného podniku, kterým se Šroubárna Kyjov stala. Tehdejším úkolem bylo v převážně zemědělské oblasti vybudovat průmyslový podnik. Do Kyjova byla postupně přemístěna další výroba z jiných šroubáren. Soustředěním výroby spojovacího materiálu do kyjovské Šroubárny byl dán základ nosného výrobního programu spojovacího materiálu, vyráběného technologií tvářením za tepla a taky předpoklad pro uplatnění moderních technologií, mechanizace a automatizace výroby.

Se změnou politického systému v Československu po roce 1989 se Šroubárna Kyjov v rámci privatizace stala soukromou firmou 38 vlastníků, tehdejších zaměstnanců podniku. V roce 1997 se stal jediným majitelem Štěpán Holešínský, s jehož příchodem byl zahájen proces transformace a restrukturalizace společnosti. V rámci naplnění strategie vytváření výrobních řetězců se v roce 2008 stala novým vlastníkem společnost TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. Začlenění do skupiny TŽ-MS se stalo základem pro stanovení nové vize a strategie Šroubárny Kyjov.

Šroubárna Kyjov se postupně v průběhu své existence stala největší specializovanou šroubárnou na výrobu spojovacího materiálu pro železnice v Evropě. Ostatní výroba se stále

více zaměřuje na výrobky s vyšší přidanou hodnotou s uplatněním v automobilovém průmyslu a strojírenství.

Šroubárna Kyjov patří ve slováckém regionu k nejstarším a největším průmyslovým podnikům a k největším zdrojům pracovních příležitostí (interní dokumenty).

### **3.3 Organizační struktura**

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Dozorčí rada se skládá ze tří členů, následují dva jednatelé a výkonný ředitel. Dále je složen z vrcholového managementu, který čítá 5 ředitelů, a to výkonného ředitele, finančního ředitele, technického ředitele, obchodního ředitele a výrobního ředitele.

Ekonomicko-personální úsek vede ing. Esterková. Pod její vedení spadá jedna mzdová účetní, paní Perglová a jedna personalistka, paní Blažková. Veškerou administrativní práci, která se týká vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zajišťuje paní personalistka paní Blažková. Na práci má např. výběr vzdělávacích akcí, sepsání pozvánek, připravuje dotazník pro hodnocení vzdělávací akce, následně vyhodnocuje a volí případné zlepšení.

Schéma organizačního uspořádání se nachází v Příloze 1.

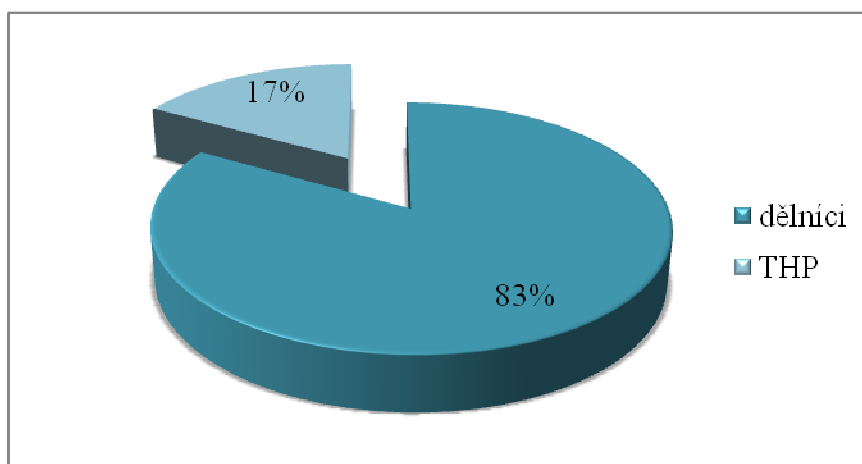
#### **3.3.1 Struktura zaměstnanců**

Cílem řízení lidských zdrojů ve Šroubárně je rozvoj lidského kapitálu a zachování sociální stability. Společnost zaměstnává spolehlivé, loajální, profesionálně zdatné zaměstnance, kteří jí napomáhají v dosahování strategických cílů společnosti.

Společnost má zájem pracovat se stabilním týmem kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou specialisti v oboru. Proto pravidelně pracují s absolventy středních škol a učebních oborů, kterým umožňují praxi.

Šroubárna Kyjov v současné době zaměstnává 340 pracovníků, tím se řadí do střední skupiny podniků. Zaměstnance lze rozdělit do dvou skupin, a to na technickohospodářské pracovníky (THP) a dělníky. Na THP pozicích pracuje 57 zaměstnanců (tj. 17%) a 283 zaměstnanců pracují jako dělníci, což činí s 83 % více než  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců celé firmy, jak lze vidět na grafu 3.1.

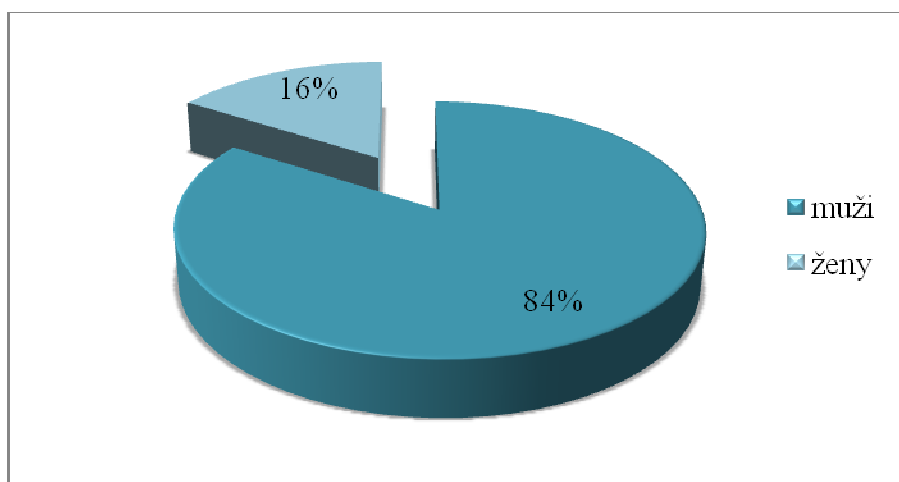
Graf 3.1 Podíl zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: vnitropodnikové materiály – vlastní zpracování

Co se týče pohlaví, tak se počty příliš neodlišují od předchozího grafu. Mužské pohlaví je zde v početní převaze, důvodem je výroba za tepla a manipulace s těžkými materiály a předměty. Dalším důvodem je, že 65 % pracovníků je vyučených v profesi kovo. Ve společnosti pracuje 284 mužů (tj. 84%) a 54 žen (tj. 16%), (viz graf 3.2).

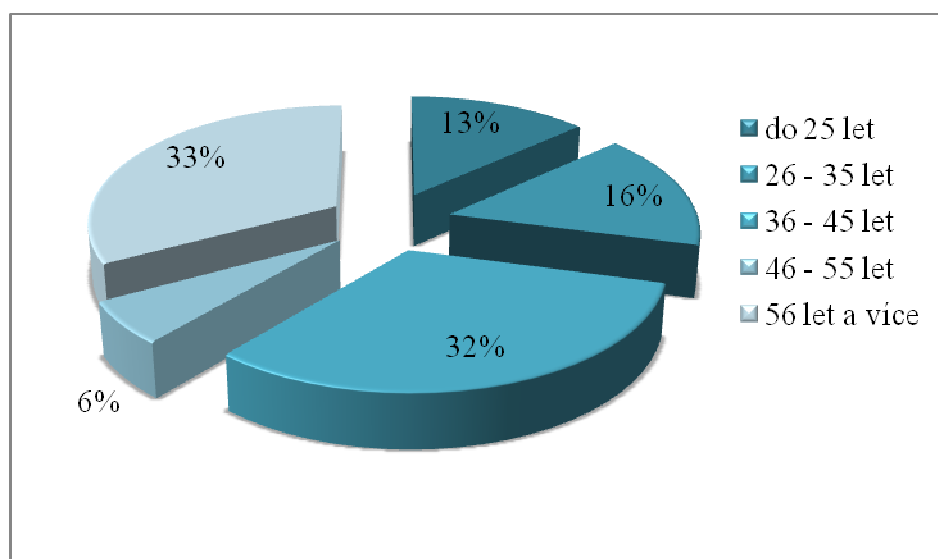
Graf 3.2 Podíl mužů a žen



Zdroj: vnitropodnikové materiály – vlastní zpracování

Z hlediska věkové struktury je nejvyšší zastoupení, a to 79 zaměstnanců (tj. 33%), v kategorii 56 let a více. Je to dáno tím, že tito lidé jsou specialisté ve svém oboru a většinou nastoupili do společnosti ihned po ukončení vzdělávání a mají dlouholetou praxi. Na druhém místě se 77 zaměstnanci (tj. 32%) se nachází věková skupina 36 – 45 let. Třináct procent zaměstnanců je ve věku do 25 let. Rozdělení pracovníků podle věkových skupin si lze prohlédnout na grafu 3.3.

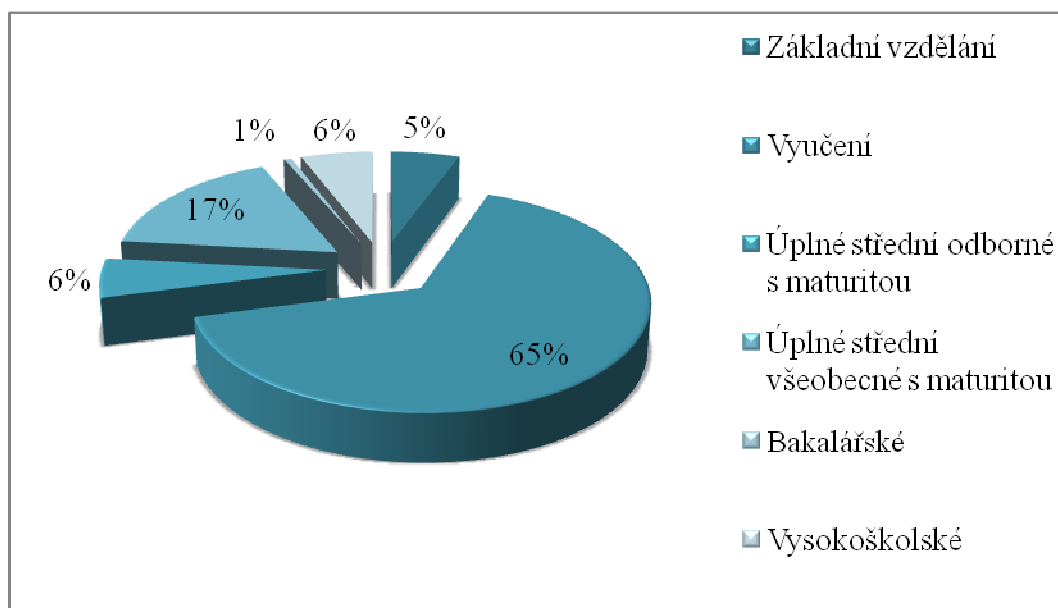
Graf 3.3 Věkový podíl zaměstnanců



Zdroj: vnitropodnikové materiály – vlastní zpracování

V následujícím grafu 3.4 je zaznamenáno nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.

Graf 3.4 Podíl vzdělanosti zaměstnanců



Zdroj: vnitropodnikové materiály – vlastní zpracování

Největší zastoupení mají pracovníci, kteří jsou pouze vyučení a to 222 zaměstnanců (tj. 65%). Naopak nejmenší zastoupení je u pracovníků s bakalářským vzděláním a to pouze dva (tj. 1%). Devatenáct pracovníků (tj. 6%) se základním vzděláním jsou zaučení a rekvalifikováni pro práce potřebné pro zajištění výrobního procesu.



## **4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Tato kapitola je zaměřena analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Šroubárna Kyjov. Jelikož má firma přes 300 zaměstnanců, bylo rozhodnuto zaměřit dotazníkové šetření a následné návrhy a doporučení pouze na technickohospodářské pracovníky. Informace v této části jsou získány z vlastní zkušenosti, z interních materiálů firmy a z anonymního dotazníkového šetření.

### **4.1 Současný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Šroubárna Kyjov**

V oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů je ve společnosti uplatňován moderní trend řízení, který se odklání od autoritativního stylu vedení lidí a přiklání se k participativnímu stylu vedení lidí. Výhody a hlavní smysl tohoto vedení spočívá ve snaze o dosažení co nejefektivnějších výkonů zaměstnanců a rozvíjení kvalitní týmové práce na všech stupních řízení a ve všech oblastech činností.

Vzdělávání zaměstnanců je považováno za trvalý a nikdy neukončený proces. Systém vzdělávání, který je ve společnosti momentálně nastaven, umožňuje všem zaměstnancům, kteří z nějakého důvodu nesplňují kvalifikační požadavky, získat nezbytné vzdělání pro výkon dané pracovní činnosti, udržovat získané znalosti na současné úrovni a taky se připravit na budoucnost.

Konkrétní požadavky vedoucích odborných útvarů na školení zaměstnanců se zapracovávají do Programu vzdělávání, který se každoročně aktualizuje. Poznatky získané v rámci vzdělávacích akcí v minulých letech realizované z firemních prostředků i z dotačních programů, se průběžně zavádí do praxe.

Postup při vzdělávání je sepsán v technicko-organizačním postupu TOP QE 17, který je zaveden od roku 2011.

#### **4.1.1 Vzdělávání pracovníků před započtením výkonu práce**

Po podpisu pracovní smlouvy, před vlastním výkonem práce, absolvuje pracovník vstupní školení, které sestává z pěti částí:

1. školení na osobním oddělení.
2. bezpečnost práce.
3. protipožární ochrana.
4. systém managementu kvality a environmentu.
5. školení na pracovišti.

Každou proškolenou část vstupního školení podepíše odpovědný školitel v „Záznamu o vstupním školení“ (viz Příloha 2.). Pracovník plní úkoly a kontrolu kvality plnění úkolů provádí přímý nadřízený pracovníka. Tento nadřízený pracovník spolupracuje s referentkou EPU. Po uplynutí zpravidla tříměsíční lhůty po nástupu pracovníka, případně zařazení pracovníka na nové pracovní místo provede příslušný nadřízený pracovník u tohoto pracovníka prověření způsobilosti k výkonu práce, tj. prověří jeho praktické i teoretické znalosti.

#### **4.1.2 Vzdělávání pracovníků po zařazení na pracoviště**

Pracovníci jsou rozděleni do skupin podle požadavků na pracovní místo:

- a) Vrcholový management - ŘS, ředitel OU, ředitel TU, ředitel VU, PVKE, ved. Řk.
- b) Střední řídicí pracovníci - vedoucí odborných útvarů, středisek, mistři.
- c) Výkonní pracovníci podniku:
  - a. Odborná pracoviště s výstupem k zákazníkovi (Š, M, Tm, Te, Řk)
  - b. Ostatní pracovníci.
- d) Interní auditoři kvality a environmentu.

Zaměstnanci jsou následně školeni dle požadavků na kvalifikaci dle zásad předepsaných zákonnými právními normami, dle kvalifikačních požadavků zpracovaných v kvalifikačním katalogu a popisech pracovních činností a dle specifických požadavků vedoucích pracovníků.

Vedoucí jednotlivých úseků a útvarů zpracují programy vzdělávání pracovníků svého útvaru na následující kalendářní rok. V těchto programech uvedou oblast, ve které má být příslušný pracovník proškolen, způsob provedení školení (interní, externí), předpokládaný termín realizace, požadovaný doklad o provedeném školení. Přitom vychází z porovnání skutečnosti a kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa a platných právních norem a předpisů.

Takto vypracované programy vzdělávání, schválené přímým nadřízeným, odevzdá vedoucí v termínu nejpozději do 30. 11. příslušného kalendářního roku útvaru EPU. Vedoucí EPU předkládá programy ke schválení řediteli nebo jednatelem společnosti.

Po schválení programů vzdělávání příslušných útvarů sestavuje referentka EPU celopodnikový program vzdělávání na následující kalendářní rok. Okamžité potřeby

na vzdělávání v průběhu roku se řeší operativně předložením písemného požadavku příslušným vedoucím, schváleného ředitelem společnosti, referentce EPU.

Program vzdělávání obsahuje název školení - obsahové zaměření školení, plánovaný termín a realizace, způsob provedení - školení externí, interní a druh školení - základní, opakovací.

Vzdělávání pracovníků může probíhat:

- a) Interně – po dohodě skutečného termínu s lektorem, školitelem apod. nejméně 14 dní před termínem sepíše referentka EPU pozvánky - a to buď na vedoucí středisek, nebo na jednotlivé pracovníky s uvedením termínu, hodiny a místa konání. Pokud se jedná o školení a přezkoušení velkého počtu pracovníků, jejich účast je vždy odsouhlasena s příslušným vedoucím střediska. Referentka EPU připraví prezenční listinu k podpisu zúčastněných, která slouží k prokázání absolvování školení.
- b) Interně - za pomoci externí organizace, v ŠK, spol. s r.o. externími lektory.
- c) Externě - výběr nabídek a potřebu schvaluje vedoucí příslušného úseku. Po schválení zajistí referentka EPU vyřízení náležitostí (objednávku, platbu atd.)  
Referentka EPU zjišťuje informaci o termínu a místě konání a předává pracovníkovi, který se tohoto školení zúčastní.

Pro prokázání konání školení zakládá referentka EPU prezenční listinu (seznam účastníků, podpis), název kurzu, jeho náplň příp. osnova, jméno školitele, podpis, datum konání. Účastníci vyplní dotazník „Hodnocení vzdělávací akce“ (viz Příloha 3).

Nakonec proběhne vyhodnocování efektivit vzdělávání. Efektivita jednotlivých školení je zjišťována příslušným vedoucím, a to:

- Individuálním rozhovorem se zaměstnanci.
- Skupinovým rozhovorem s více zaměstnanci.
- Pozorováním.
- Snímek pracovního dne.
- Dotazníkem (viz Příloha 3).

Na základě získaných informací provede vedoucí odborného útvaru vyhodnocení efektivit jednotlivých vzdělávacích akcí zejména z pohledu jejich přínosu pro daného zaměstnance i zaměstnavatele a míry využívání získaných poznatků v praxi.

#### **4.1.3 Metody využívané v Šroubárně Kyjov**

Mezi nejvíce využívané metody u technickohospodářských pracovníků jsou pracovní porady, školení a kurzy. Pravidelně se členové vedení společnosti účastní vzdělávacích porad v mateřské společnosti Třinecké železářny. Následně předávají nabyté zkušenosti svým podřízeným na pracovních poradách v ŠK. Další metoda – školení se nejčastěji uskutečňuje mimo společnost. Zaměstnanci vyjíždí do nedalekých měst na školení, které jsou uspořádány odbornými agenturami, kde školí odborníci na danou tematiku. Další kurzy jsou pořádány v budově ŠK, ve školící místnosti, která je vybavena výpočetní technikou. Tyto kurzy se zaměřují na širší okruh pracovníků, kteří jsou rozděleni do několika skupin. Jedná se např. o kurzy MS Word, Excel nebo Autodesk.

#### **4.2 Program vzdělávání 2014**

Každý rok vedoucí EPU sestavuje Program vzdělávání, který obsahuje veškerý soupis plánovaného vzdělávání na následující rok. Program vzdělávání je zpracován a sestaven na základě písemných požadavků příslušných vedoucích a týká se všech pracovníků Šroubárny Kyjov, spol. s r.o. Pokud vzniknou dodatečné požadavky ze strany vedoucích pracovníků, tak referentka EPU ŠK aktualizuje tento plán.

Zaměstnanci jsou školeni ve třech směrech:

1. Plán školení pracovníků stanovený obecně platnými předpisy.
2. Plán školení pracovníků zaměřený na zvyšování a rozšiřování odborné kvalifikace.
3. Plán školení pracovníků v systému zabezpečování kvality a environmentu.

Ověřování znalostí a dovedností je prováděno standardními způsoby: ústně, písemným testem, provedením zadaného úkolu apod. Příslušný vedoucí (nadřízený) pracovník je zodpovědný:

- za odpovídající pracovníkovu kvalifikaci stanovenou právními nebo obecně platnými předpisy pro příslušnou profesi,
- za pokračující vzdělávání pracovníků (plnění stanovených kvalifikačních požadavků),
- za doškolení pracovníků a udržování požadované kvalifikace odpovídá přímý nadřízený.

#### 4.2.1 Plán školení pracovníků stanovený obecně platnými předpisy

Plán školení je sestaven v tabulce (viz Příloha 4), která se skládá z názvu školení, pravidelnosti uskutečňování, kdo bude školen, způsobu školení (externě, interně za pomoci externí organizace nebo interně), kdo je dodavatelem školení, kdy se naposled školilo, a na který měsíc je školení naplánováno.

Mezi taková školení se řadí například obsluha plynových zařízení, školení o chemických látkách a prostředcích, před lékařská první pomoc, školení jeřábníků, vazačů a svářečské státní zkoušky.

#### 4.2.2 Plán vzdělávání pracovníků zaměřený na udržování a prohlubování odborné kvalifikace

Toto vzdělávání se týká především THP. Na rok 2014 bylo v tomto směru naplánováno 24 vzdělávacích akcí pro více než 35 zaměstnanců. Do těchto akcí spadá např.: metalografie a materiélografie, analýza MSA, nakládání s odpady a obaly a chemickými látkami, ISO/TS 16949 – změny v certifikačním procesu, změny vodohospodářských předpisů, růst podnikání přes Inovace, školení o dani z příjmu ze závislé činnosti, o důchodovém a zdravotním pojištění, o zákonu o DPH a jazykové kurzy angličtiny a němčiny.

V roce 2014 proběhlo nákladné školení s názvem **Vytváření 3D a 2D dokumentace výrobků, nástrojů a výrobních zařízení**. Tohoto školení se účastnilo celkem 13 konstruktérů a probíhalo od 3. 6. do 5. 12. 2014. Rozsah vzdělávací aktivity byl 320 hodin a skládal se z teoretické přípravy, praktické přípravy a ověření získaných znalostí a dovedností. Účastníci byli na konci písemně přezkoušeni.

V souvislosti s touto akcí získala ŠK v rámci projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“, příspěvek na zajištění vzdělávací akce a příspěvek na úhradu mzdových nákladů zaměstnavatele. Tato dotace činila 480 tisíc a společnosti ji zcela vyčerpala.

Díky tomuto projektu se značně zvýšily náklady na vzdělávací akce pro rok 2014. Jak lze vidět v tabulce 4.1 z plánovaných 350 tisíc to bylo 891 tisíc.

V roce 2012 byl trojnásobně přesažen plánovaný rozpočet. Bylo to z důvodu dvou velkých vzdělávacích akcí. První byla akce s názvem **Rozvojem lidských zdrojů zpracovatelského průmyslu ke zvýšení efektivity a k překonání ekonomické a finanční krize**, která začala již v roce 2010 a trvala do roku 2012. V rámci této akce probíhalo velké množství vzdělávacích aktivit např. školení na téma Strategie podniku a plánování v době

krize; Výkonnost, měření výkonnosti podniku; Řízení a optimalizace nákladů; Řízení lidských zdrojů v době krize a Obchod, prodej a marketing. Na tuto vzdělávací akci získala ŠK dotace z fondů Evropské Unie. Druhá velká vzdělávací akce byla **Zvyšování profesních znalostí k lepšímu prosazení Šroubárny Kyjov na trhu** a trvala v letech 2011 – 2012. V rámci této akce byli zaměstnanci vzděláváni např. v zavedení nového SW online monitorujícího průběh výroby, v systému DELFIN, školení pro stálou modernizaci a vývoj výrobních zařízení, školení v specifických SW programů a aplikací, v logistice, v projektovém řízení nebo v počítačových kurzech. I zde společnost čerpala peníze v rámci dotací z fondů EU.

Tab. 4. 1 – Rozpočet na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 2012 – 2015

Rok	Plánovaný rozpočet	Skutečnost
2012	700 tisíc	2 500 tisíc
2013	400 tisíc	359 tisíc
2014	350 tisíc	891 tisíc
2015	450 tisíc	

Zdroj: interní dokument ŠK – vlastní zpracování

#### 4.2.3 Plán školení pracovníků v systému zabezpečování kvality a environmentu

Školení je rozděleno do tří bloků:

1. Systém managementu kvality
2. Statistické metody
3. Auditování systému kvality

Systém managementu kvality se zaměřuje získání základních znalostí o zavedeném systému kvality a environmentu a o příslušných normách. Na úseku environmentu se jedná zejména o nakládání s odpady, chemickými látkami a přípravky a obaly. Zaměstnanci jsou proškolení z významných environmentálních aspektů ve společnosti, spolu s praktickým řešením možných havarijních situací s vlivem na životní prostředí na pracovištích. Toto školení je určeno pro všechny pracovníky ŠK.

Cílem statistických metod je seznámení se s principem využívání statistických metod, vysvětlit a seznámit se s nástroji řízení kvality. V souladu se QMS podle norem ISO 9001 a ISO/TS 16949 bezchybně a důkladně zvládnout metody a dovednosti, které jsou nezbytné při plnění pracovních úkolů. Těchto školení se účastní vybraní pracovníci organizace (vedoucí

odborných útvarů, mistři technické přípravy výroby a specialisté v řízení kvality) a někteří interní auditoři kvality.

Poslední blok je určen pro interní auditory kvality pro prověřování QMS a EMS. Cílem je připravit auditory kvality (tj. výcvik, plánování, přípravu, provádění a vyhodnocování interních auditů kvality) v souladu s ČSN ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001.

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

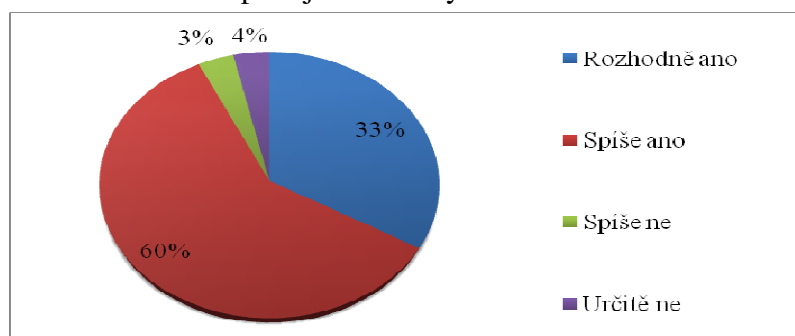
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na technickohospodářské pracovníky, kterých je ve společnosti 57 (tj. 83%). Skupina THP byla vybrána na základě konzultace s vedením společnosti. Sběr dat probíhal v týdnu od 13. - 17. 4. 2015 a pracovníci vyplňovali dotazníky v tištěné formě.

Dotazník se skládal z 18 polostrukturovaných otázek, což znamená, že otázky byly jak uzavřené, polouzavřené, tak otevřené. Ze základního souboru, který činil 57 oslovených pracovníků, byl výběrový soubor 57 a návratnost byla 100%. Pro vyhodnocení byl použit MS Excel, ve kterém byly zpracovány grafy. Celý dotazník se nachází v Příloze 5.

#### Otázka č. 1: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve Vaší firmě?

První otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se současným systémem vzdělávání v ŠK. Tato otázka je velice důležitá, protože pokud je zaměstnanec spokojený, tak je více ochotný se vzdělávat a tím i lépe odvádět svou práci. Odpovědi lze vidět na grafu 4.1. Se současným systémem je rozhodně spokojeno 19 pracovníků (tj. 33%). Absolutní četnost u odpovědi Spíše ne je 34 pracovníků, to činí relativní četnost 60 % a tuto možnost zvolilo nejvíce zaměstnanců. Pro možnost Spíše ne se rozhodli dva zaměstnanci a tím tvoří relativní četnost 3 % a stejnou absolutní četnost zaujímá odpověď Určitě ne, kterou zvolili také dva zaměstnanci s relativní četností 4 %.

Graf. 4.1 – Podíl spokojenosti se systémem vzdělávání



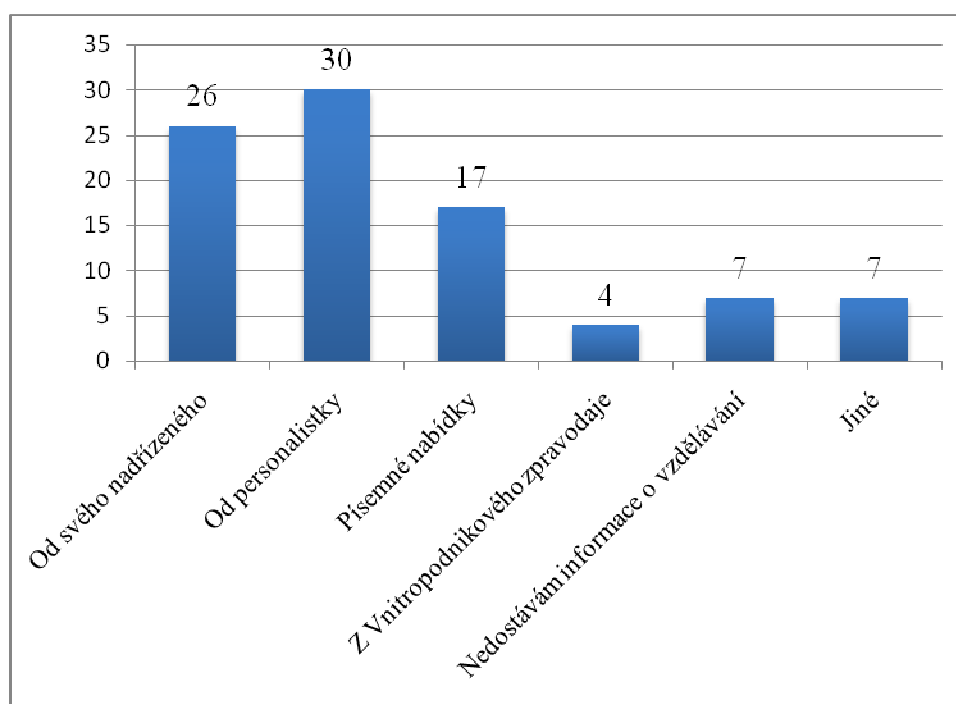
Zdroj: Vlastní zpracování

## Otázka č. 2: Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě?

Tato otázka zjišťovala, zda jsou pracovníci informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje ve firmě a kde získávají informace. Zde se předpokládá, že dostávají informace z více zdrojů, proto mohli zvolit více možností.

Na grafu 4.2 lze vidět, že 26 respondentů získává informace od svých nadřízených. Možnost Od personalistky zvolilo nejvíce zaměstnanců a to 30. Pro písemné nabídky se rozhodlo 17 pracovníků a z vnitropodnikového zpravodaje získávají informace 4 zaměstnanci. Sedm respondentů uvedlo, že nedostává informace o vzdělání, převážně to byly ženy. Pro poslední možnost se rozhodlo také 7 pracovníků, kteří uvedli, že získávají informace z internetu nebo dostávají nabídky na e-mail. Z odpovědí vyplývá, že nejvíce se o vzdělávání a rozvoj pracovníků stará personalistka společnosti.

Graf. 4.2 – Informace o vzdělávání a rozvoji



Zdroj: Vlastní zpracování

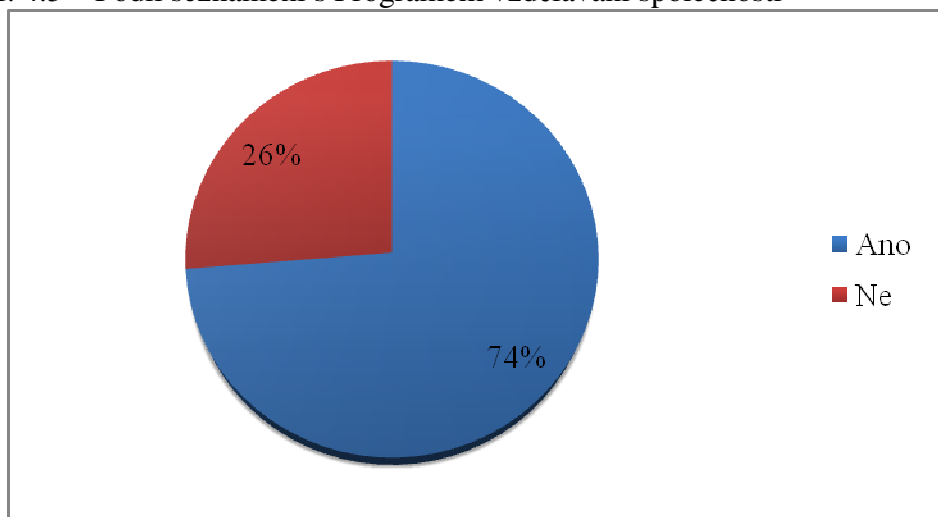
## Otázka č. 3: Byl/a jste seznámen/a Programem vzdělávání společnosti?

Následující otázka zjišťovala, zda jsou pracovníci seznámeni s Programem vzdělávání, který se každoročně sestavuje, a jsou v něm uvedeni veškeré naplánované vzdělávací akce.

Z grafu 4.3 je zřejmé, že většina zaměstnanců byla seznámena s programem. Odpověď Ano zvolilo 42 respondentů (tj. 74%). Avšak ve společnosti je 15 zaměstnanců (tj. 26%), kteří netuší, co je obsahem Programu vzdělávání, a nebyli s ním seznámeni.



Graf. 4.3 – Podíl seznámení s Programem vzdělávání společnosti

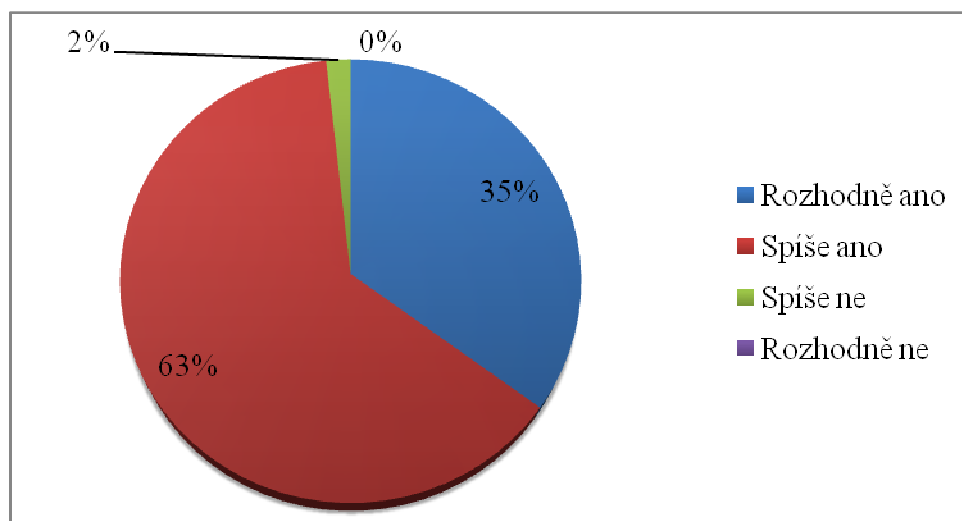


(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Otázka č. 4: Zlepšily školení a kurzy Váš pracovní výkon?

Další otázka zkoumá, zda si zaměstnanci myslí, že jejich vzdělávání má pozitivní vliv na jejich výkon. Z grafu 4.4 jednoznačně vyplývá, že většina zaměstnanců je přesvědčena, že vzdělávací akce zlepšují jejich výkon. Pro možnost Rozhodně ano se rozhodlo 20 respondentů (tj. 35%) a Spíše ano zvolilo 36 respondentů (tj. 63%). Pouze jeden zaměstnanec si myslí, že vzdělávací akce spíše nezlepšily pracovní výkon a zaujímá 2 %.

Graf. 4.4 – Podíl vlivu školení a kurzů na pracovní výkon

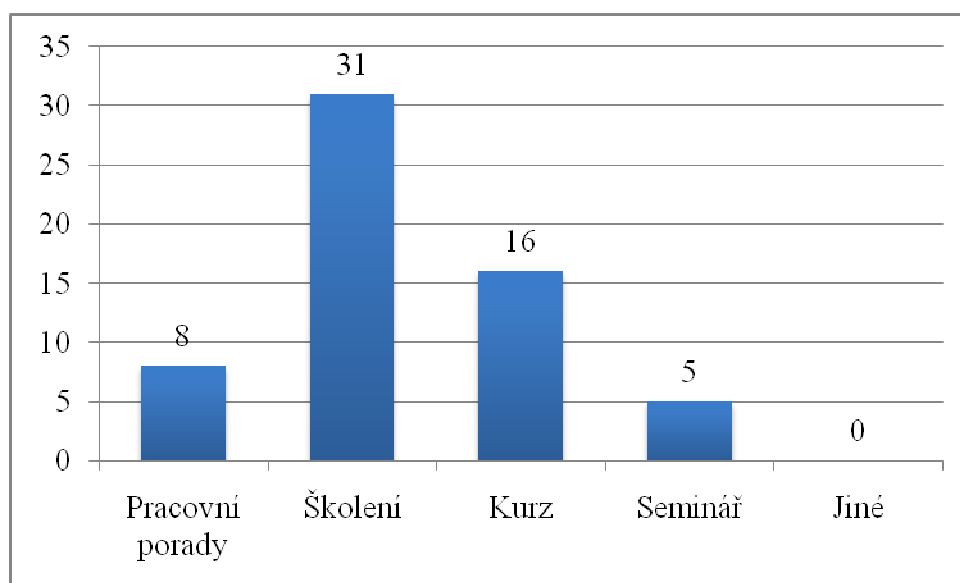


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 5: Které z těchto metod vzdělávání, které jsou využívány v organizaci, Vám nejvíce vyhovují?**

Pátá otázka se týkala preferovaných metod vzdělávání pracovníků. Znovu si mohli vybrat z více odpovědí, jak lze vidět na grafu 4.5. Pro pracovní porady se rozhodlo 8 pracovníků. Nejvíce vyhovuje 31 zaměstnancům školení, konané mimo obvyklé pracoviště. Jazykové a počítačové kurzy zvolilo 16 respondentů a nejméně vyhovují zaměstnancům semináře. Tuto možnost zvolilo pouze 5 pracovníků. V případě, že jejich oblíbená metoda nebyla v nabídce, mohli si účastníci zvolit poslední možnost a napsat, která metoda jim vyhovuje. To však neudělal nikdo.

Graf. 4.5 – Preferované metody

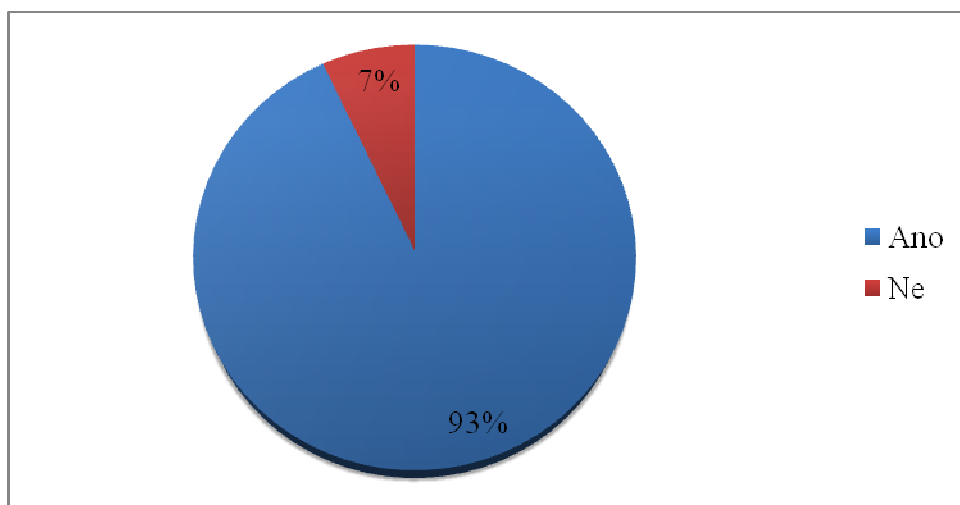


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 6: Byly pro Vás vzdělávací kurzy či školení za dobu Vašeho působení ve firmě zcela srozumitelné a pochopitelné?**

V následujícím grafu 4.6 lze jasně vidět, že zaměstnanci považují vzdělávací kurzy za srozumitelné a pochopitelné. Absolutní četnost zaujímá 53 zaměstnanců (tj. 93%), kteří zvolili odpověď Ano a zbylí 4 zaměstnanci (tj. 7 %) zcela nerozumí vzdělávacím akcím. Zde měli možnost vyjádřit svůj názor v případě odpovědi ne. Zaměstnanci napsali, že některé vzdělávací akce byly mimo realitu, dále že nepochopili práci s PC a že se zaměřovali spíše na teorii než na praxi.

Graf. 4.6 – Podíl srozumitelnosti vzdělávacích akcí

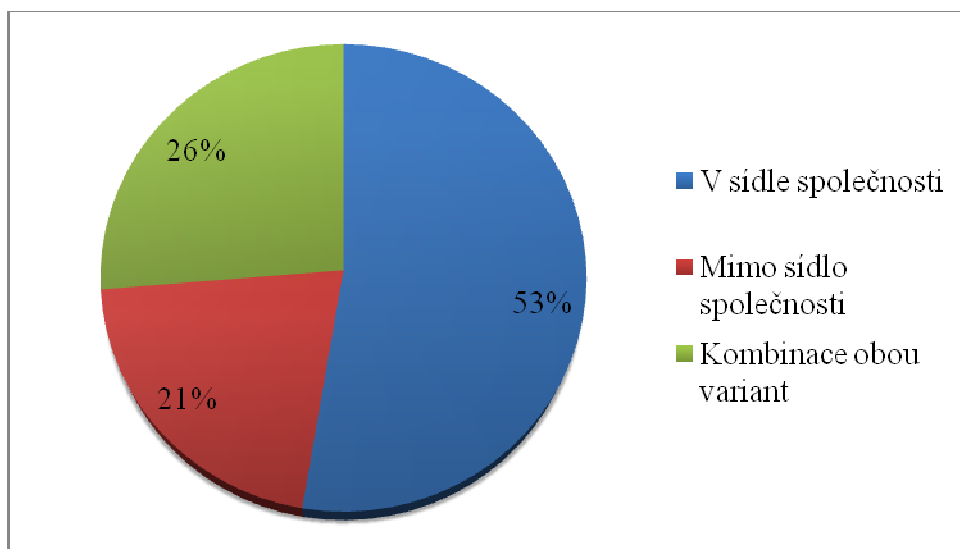


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7: Kde Vám nejvíce vyhovuje umístění školení, kterých se účastníte?**

Tato otázka měla za úkol zjistit, kde zaměstnanci preferují průběh vzdělávacích aktivit. Graf 4.7 ukazuje, že 53 % zaměstnanců, což je 30 respondentů preferuje vzdělávání v sídle společnosti. Je to zřejmě z důvodu, že zaměstnanci nemusí za vzděláváním cestovat. Dvanáct zaměstnanců (tj. 21 %) preferují vzdělávání mimo sídlo společnosti a zbylých 15 pracovníků (tj. 26 %) volí kombinaci obou variant.

Graf. 4.7 – Podíl preferovaného místa uskutečnění vzdělávacích akcí

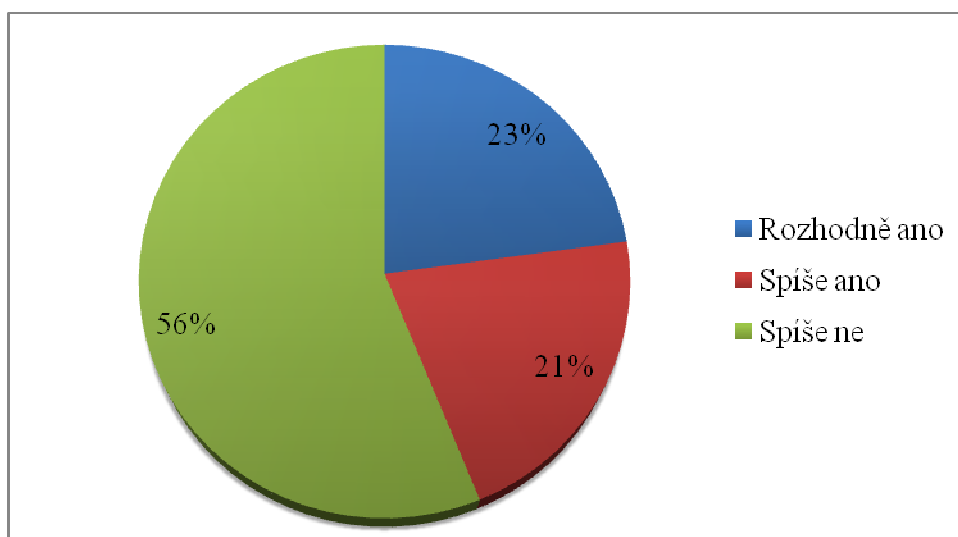


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8: Jsou Vaše nově nabyté vědomosti po absolvování vzdělávacích akcí ověřovány?**

Osmá otázka zkoumala, zda jsou znalosti zaměstnanců po ukončení vzdělávacích akcí nějakým způsobem ověřovány. Tato otázka byla polootevřená a zaměstnanci mohli napsat, jakým způsobem jsou ověřovány jejich znalosti. Odpověď Rozhodně ano zvolilo 13 pracovníků (tj. 23 %) a doplnili, že ověření probíhá pomocí konzultací s vedoucím, který se ptá, co se na kurzu probíhalo a jak uplatní nabyté vědomosti v praxi. Další skupina účastníků uvedla, že jsou přezkoušeni závěrečným testem a většina respondentů uvedla, že ověřování probíhá samotnou praxí. U druhé možnosti Spíše ne se vyskytovali stejné odpovědi. Tuto možnost zvolilo 12 zaměstnanců (tj. 21 %). Jak lze vidět na grafu 4.8, více než polovina zaměstnanců, přesněji 32 (tj. 56 %), uvedla, že jejich vědomosti nejsou ověřovány.

Graf. 4.8 – Podíl ověřování vědomostí po vzdělávacích akcích

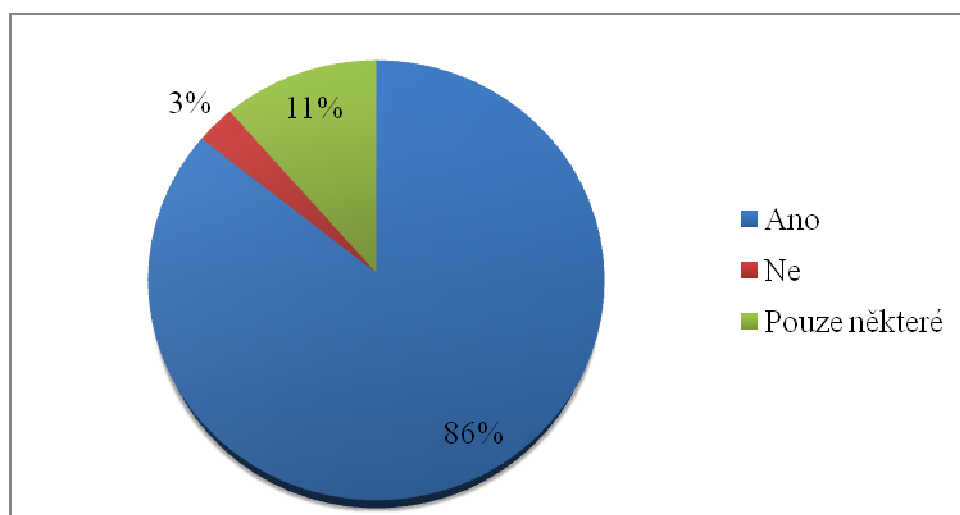


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9: Myslíte si, že jsou Vámi absolvované vzdělávací akce potřebné pro výkon Vaší práce?**

Tato otázka se zabývala tím, zda si zaměstnanci myslí, že vzdělávací akce jsou potřebné pro výkon jejich práce. Z grafu 4.9 jednoznačně vyplývá, že většina respondentů, tedy 47 (tj. 86 %) je přesvědčena, že jsou vzdělávací akce opravdu potřebné. Pouze 3 zaměstnanci, kteří činí 3 %, uvedli odpověď Ne a 7 respondentů (tj. 11 %) zvolila odpověď Pouze některé. Zde mohli doplnit, které vzdělávací akce se jim zdají přínosné. Respondenti uvedli, že potřebné vzdělávací akce jsou pouze ty, které se týkají jejich vykonávané profese a někteří uvedli práci s PC.

Graf. 4.9 – Podíl důležitosti vzdělávacích akcí na výkon práce

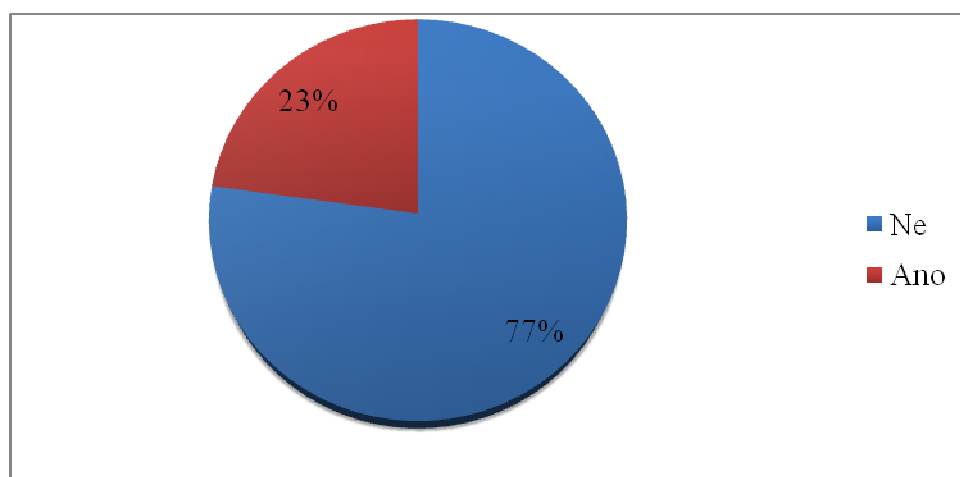


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Postrádáte ve společnosti nějakou oblast, ve které byste se chtěl/a vzdělávat a rozvíjet?**

Následující otázka se zabývala oblastmi vzdělávání, které ve společnosti chybí. Z grafu 4.10 lze vyčíst, že 44 zaměstnanců (tj. 77%) nepostrádá ve společnosti žádnou oblast vzdělávání. Třináct zaměstnanců, kteří tvoří 23 % si myslí, že společnost by mohla rozšířit vzdělávání o následující oblasti: výrobky, oblasti cíleně zaměřené na odbornost, automobilový průmysl, export, technické směry a umění jednání s lidmi.

Graf. 4.10 – Podíl chybějících oblastí pro vzdělávání



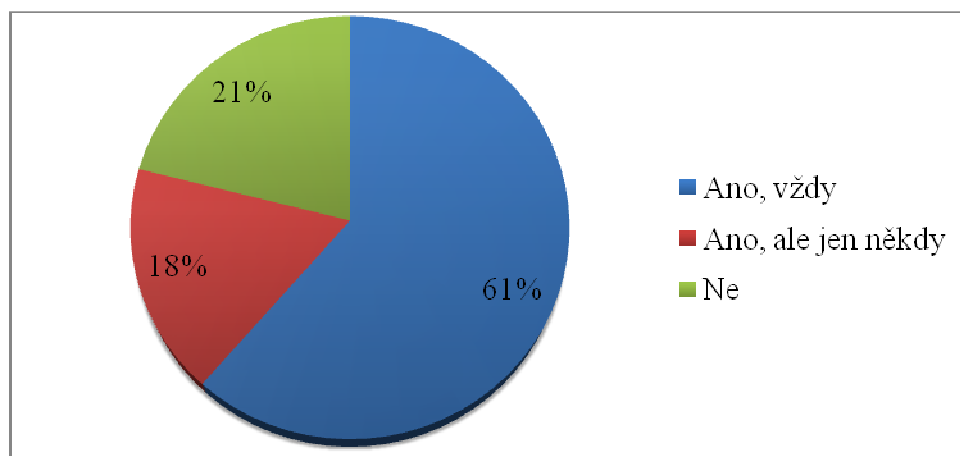
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Máte možnost hodnotit vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil/a?**

Jedenáctá otázka byla zaměřena na možnost ohodnocení akce zaměstnanci. Více než polovina respondentů, tedy 35 (tj. 61 %), se shodla na odpovědi Ano, vždy. Deset

respondentů (tj. 18 %) zvolilo možnost Ano, ale jen někdy. Jak lze vidět na grafu 4.11, 12 respondentů (tj. 21%) uvedlo, že nemají možnost ohodnotit proběhlé vzdělávací akce.

Graf. 4.11 – Možnost hodnocení vzdělávacích akcí

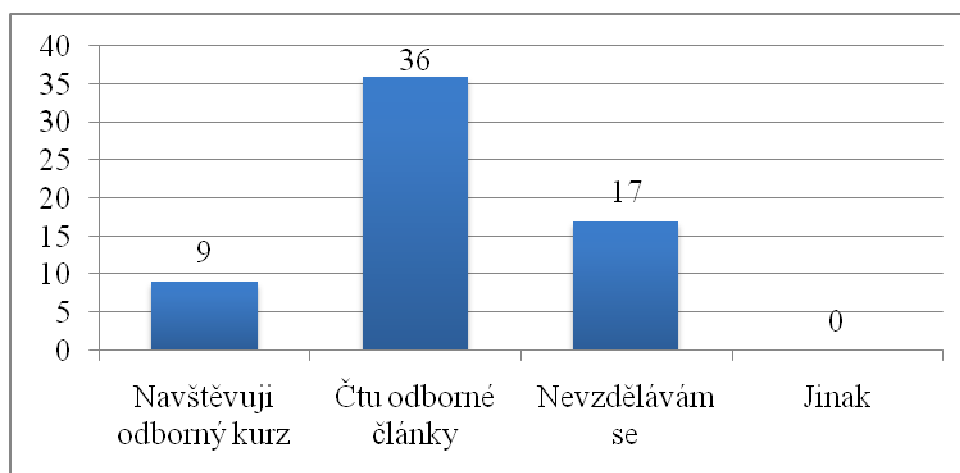


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 12: Vzděláváte se i samostatně (na vlastní náklady)? Pokud ano, jak?

Následující otázka zjišťovala, zda se zaměstnanci vzdělávají i mimo společnost, ve svém volném čase a na své vlastní náklady. Zde mohli zvolit více odpovědí. Odborný kurz navštěvuje 9 pracovníků a 36 pracovníků čte odborné články. Sedmnáct respondentů se nevzdělává vůbec. Tuto možnost volili zejména ženy do 35 let, které ukončili vzdělávání maturitou. Graf 4.12 ukazuje, že poslední možnost Jinak nezvolil žádný respondent.

Graf. 4.12 – Samostatné vzdělávání

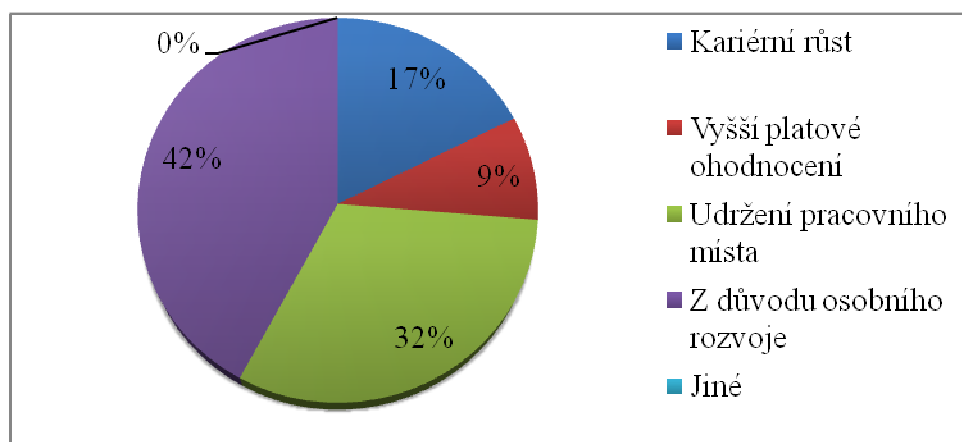


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 13: Co Vás motivuje k tomu, abyste se chtěl/a dále vzdělávat?

Tato otázka zjišťovala, co nejvíce motivuje zaměstnance k tomu, aby se účastnili vzdělávacích akcí. Deset respondentů (tj. 17 %) se vzdělává kvůli kariérnímu růst, pouze 5 pracovníků (tj. 9 %) zvolilo Vyšší platové ohodnocení. Dá se usuzovat, že zaměstnanci nedostávají přidáno při zlepšení jejich dovedností. Osmnáct pracovníků (tj. 32 %) se vzdělává, kvůli udržení pracovního místa a 24 respondentů (tj. 42%) se vzdělává z důvodu osobního rozvoje. Možnost Jiné nezvolil žádný respondent, jak lze vyčíst z grafu 4.13.

Graf. 4.13 – Podíl motivace ke vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 14: Máte nějaké návrhy na zlepšení nebo připomínky k systému vzdělávání:

Čtrnáctá otázka byla otevřená a účelem bylo zjistit, zda zaměstnanci mají nějaké návrhy na zlepšení vzdělávání ve společnosti, popřípadě připomínky k systému vzdělávání. Tuto možnost nevyužilo mnoho zaměstnanců. Návrhy byly následující:

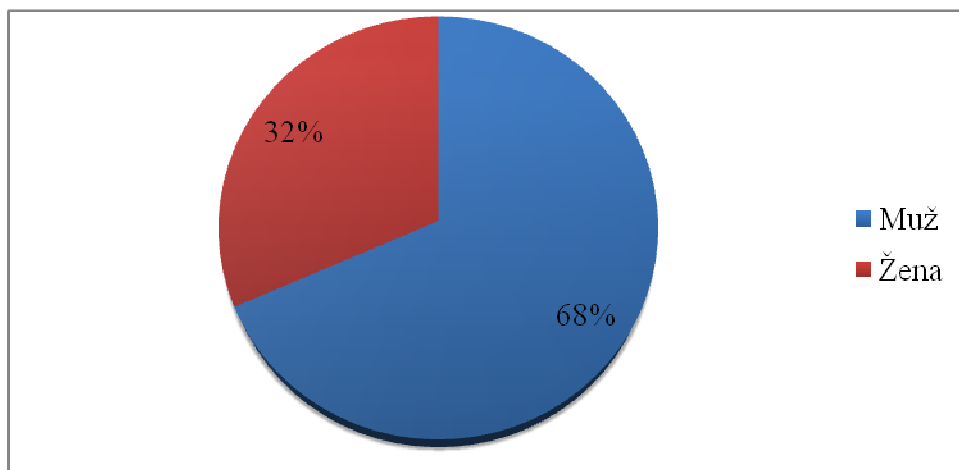
- Zvýšit zastupitelnost.
- Zvýšit všestrannost pracovníků.
- Vyzkoušet si teorii i v praxi.
- Zapojit do vzdělávání více zaměstnanců.
- Zlepšit jazykové kurzy.
- Přizvat zahraničního lektora.
- Zlepšit komunikaci ve firmě.

Dotazník obsahoval i jednu připomínku, která zněla: „Systém vzdělávání neexistuje.“

### Otázka č. 15: Jaké je Vaše pohlaví?

Následující tři otázky se řadí mezi demografické otázky. První zjišťovala pohlaví zaměstnanců. Ve společnosti na pozici THP je 39 mužů (tj. 68 %). Žen je pouze 18 a tím tvoří 32% podíl, jak lze vidět na grafu 4.14.

Graf. 4.14 – Podíl pohlaví respondentů

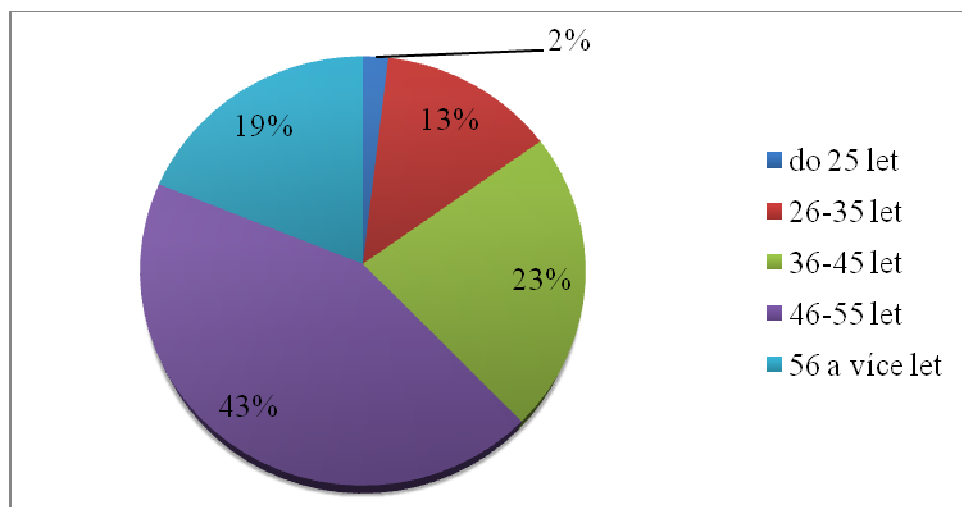


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 16: Jaký je Váš věk?

Následující otázka zjišťovala věk pracovníků. Respondenti si mohli vybrat z pěti věkových kategorií, jak uvádí graf 4.15. Pouze jeden člověk (tj. 2 %) mladší 25 let pracuje ve firmě. Ve skupině 26 – 35 let se nachází 7 pracovníků, což je 13 %. Věkovou kategorii 36 – 45 let označilo 12 lidí (tj. 23 %). V předposlední kategorii 46 – 55 let se nachází nejvíce zaměstnanců a to 23 (tj. 43 %). Do nejstarší kategorie 56 a více let spadá 10 pracovníků a tím tvoří 19 % podíl.

Graf. 4.15 – Podíl zastoupení věkových kategorií respondentů



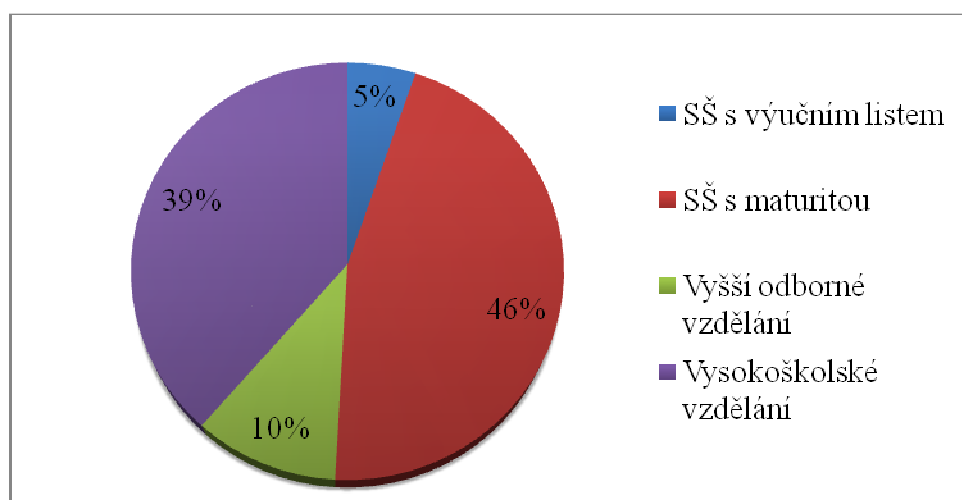
Zdroj: Vlastní zpracování



### Otázka č. 17: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Následující otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Výsledky jsou vyobrazeny v grafu 4.16. Nejmenší skupinu zaujímají zaměstnanci SŠ s výučním listem, kteří jsou dohromady 3 a tvoří 5 % respondentů. Naopak nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ukončili střední školu s maturitou. Takových zaměstnanců je ve firmě 26 a tvoří 46 % respondentů. Šest zaměstnanců (tj. 10 %) dosáhlo vyššího odborného vzdělání. Do skupiny THP patří několik vysoce postavených manažerů a odborníků, kteří k svojí práci potřebují adekvátní vzdělání. Proto je ve společnosti 22 zaměstnanců (tj. 39 %), kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání.

Graf. 4.16 – Podíl nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů

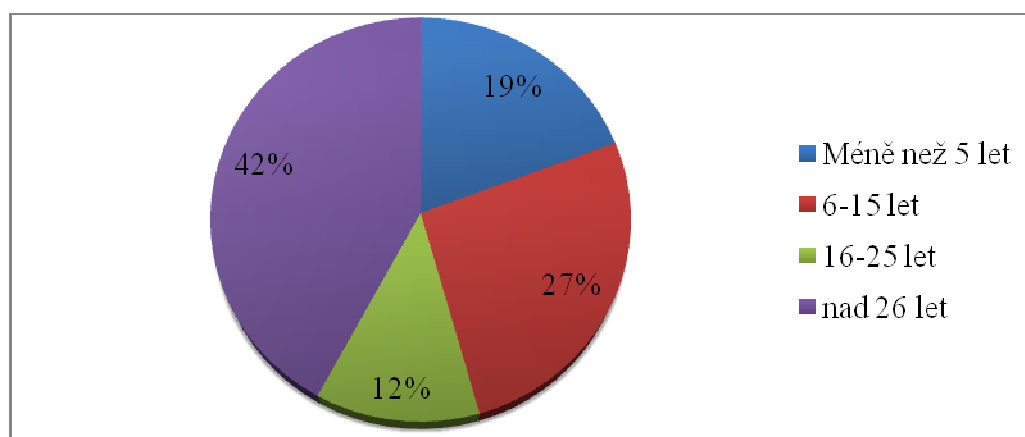


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 18: Jak dlouho již pracujete ve firmě?

Poslední otázka se týkala počtu odpracovaných let pracovníků ve společnosti. Na výběr měli ze čtyř kategorií. Do kategorie Méně než 5 let spadá 11 pracovníků (tj. 19 %). Možnost 6 – 15 let vyplnilo 15 pracovníků (tj. 27 %). V následující kategorii 16 – 25 let je nejméně pracovníků a to 7 (tj. 12 %). V nejpočetnější skupině jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě přes 26 let. Do této skupiny se řadí 24 zaměstnanců (tj. 42 %). Je to dáno tím, že tito zaměstnanci většinou nastoupili do společnosti ihned po ukončení jejich vzdělávání.

Graf. 4.17 – Podíl potu let strávených ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

### Shrnutí praktické části

Tato část bakalářské práce se zabývala analýzou současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Šroubárna Kyjov. Nejdříve byla představena společnost ŠK, její předmět podnikání, cíle a strategie a byla zmíněna i historie společnosti, která sahá až do roku 1950. Poté byla uvedena organizační struktura a detailně popsána struktura zaměstnanců, kterých ve firmě pracuje přes 300.

V následující části byla provedena analýza současného systému vzdělávání. Tento proces má společnost skvěle zvládnut. Společnost vzdělává své pracovníky jak před započtením výkonu práce, tak i pravidelně po zařazení na pracoviště. Dále je popsán Program vzdělávání 2014, který obsahuje soupis veškerých plánovaných akcí.

Další část se týkala dotazníkového šetření. Toto šetření bylo určeno pro pracovníky technickohospodářského úseku, kterých je ve firmě 57. Bylo zjištěno, že více než 90 % zaměstnanců je spokojena se současným systémem vzdělávání a rozvoje a 93 % zaměstnanců si myslí, že vzdělávání zlepšuje jejich pracovní výkon. Pro stejné množství pracovníků uvedlo, že jsou pro ně vzdělávací akce zcela srozumitelné a pochopitelné. Dá se tedy říci, že systém ŠK je velmi funkční. Na druhou stranu, někteří zaměstnanci si myslí, že ve společnosti chybí některé vzdělávací oblasti. Na tuto problematiku se zaměřuje kapitola Návrhy a doporučení.

## 5 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ŠK, teoretických poznatků a dotazníkového šetření budou stanoveny návrhy a doporučení, které by mohli vylepšit stávající systém vzdělávání a rozvoje a mohl tak být ještě efektivnější a účinnější.

### **Návrh č. 1: Zavedení informační nástěnky**

V otázce č. 2 bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci dostávají informace o vzdělávání a rozvoji v společnosti. Z poskytnutých informací bylo zjištěno, že ve firmě chybí informační nástěnka, díky které by zaměstnanci měli přehled o možnostech vzdělávání.

Tato informační nástěnka by mohla být umístěna ve vestibulu při vstupu do budovy kanceláří a další nástěnky by mohly být umístěny na jednotlivých výrobních provozech. Jedná se o frekventované prostory a zaměstnanci by tyto informace nemohli přehlédnout. Zde se nachází již i jiné nástěnky s důležitými informacemi, ale právě ta o vzdělávání zde chybí. Tento návrh není nijak nákladný a zabránil by tak nevědomosti některých zaměstnanců o vzdělávacích akcích.

Na nástěnce by mohli být vyvěšeny nabídky od vzdělávacích společností a naplánované akce. Také by zde měl být seznam akcí, které zrovna probíhají. O tuto nástěnku by se především starala personalistka společnosti, která má právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti na starosti.

### **Návrh č. 2: Zaměření na praxi**

Tento návrh vznikl na základě otázky č. 14, kde se objevil v návrzích od zaměstnanců a také v otázce č. 6, kde bylo uvedeno, že vzdělávání je hodně zaměřeno na teorii, ale praktická část chybí.

Společnost by se měla snažit propojit teoretické znalosti s jejich praktickým využitím pro pochopení problému. Zaměstnanci by si měli nejen na konci, ale i v průběhu školení, kurzu či jiné vzdělávací aktivity vyzkoušet praktickou část. Pokud zaměstnanci nechápou vzdělávací aktivitu již na začátku, tak se díky průběžné kontrole pomocí praxe dá předejít tomu, že celá akce je pro ně nesrozumitelná.

K uvedení teorie do praxe jsou potřeba především špičkoví odborníci, kteří provádí školení.

### **Návrh č. 3: Neformální učení**

Zaměstnanci by uvítali zlepšení vztahů na pracovišti. Pokud se zaměstnanci navzájem znají a pracují v přátelském prostředí, tak to přispívá ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Společnost by mohla zauvažovat o teambuildingu neboli budování týmů. Team building rozvíjí týmovou komunikaci, vznikají nové sociální vazby a prohlubují se stávající, efektivně se rozděluje týmové role a posiluje se vzájemná důvěra. Je to účinná vzdělávací metoda, která je zaměřena na rozvoj měkkých dovedností. Zaměstnanci se mohou poznat i z jiného než pracovního úhlu a mohou tak utužit vztahy nejen v útvaru, ale hlavně mezi jednotlivými útvary.

### **Návrh č. 4: Zlepšení jazykových kurzů**

Díky otázce č. 14 bylo zjištěno, že zaměstnanci by chtěli zlepšit jazykové vzdělávání. Zaměstnanci nejsou zcela spokojeni s těmito kurzy. Určitě by se mělo provést hodnocení kurzů a lektorů a z těchto výsledků zavést nová opatření vedoucí ke zlepšení jazykového vzdělávání.

Společnost v současné době využívá pouze české lektory, nebylo by proto na škodu zapřemýšlet nad možností využití rodilého mluvčího. Výhoda je, že zaměstnancům dokáže cizí jazyk zprostředkovat v jeho autenticitě i se všemi trendy v jazyce, jako jsou např. hovorové výrazy. Zaměstnanci se také musí spoléhat jen na cizí jazyk a mnohem více se snažit při komunikaci. Tím je i kurz intenzivnější a efektivnější. Tuto výuku by navštěvovali pouze pokročilejší studenti. Na základě konzultace bylo zjištěno, že cena hodiny s rodilým mluvčím vychází na 350 Kč na hodinu.

Dále bylo zjištěno, že se zaměstnanci učí pouze běžnou angličtinu/němčinu a odborná témata jsou probírány jen v některých kapitolách. Společnost by mohla uspořádat i odborný jazykový kurz, do kterého se řadí např. Business English nebo Technical English. Tím, že je společnost orientovaná na export tak zaměstnanci denně komunikují se zahraničními odběrateli. Proto by se jim hodily kurzy zaměřené na oblast obchodu, managementu a profesní komunikace v cizím jazyce. Tím by vylepšili komunikaci a zjednodušilo by se uzavírání obchodů. Tyto kurzy nabízí Jazyková škola v Kyjově. Po konzultaci bylo zjištěno, že výuka, která by trvala jednou týdně hodinu a půl by vyšla pro skupinu 15 lidí asi na 10 000 Kč na rok (Jazykovka-Kyjov, 2015).

### **Návrh č. 5: Školení v oblasti automobilového průmyslu**

V otázce č. 10 zaměstnanci uvedli, že by měli zájem o vzdělávání v oblasti automobilového průmyslu. Na tuto oblast se společnost v poslední době více zaměřuje, a protože se jedná o novou oblast výroby, chybí zaměstnancům dostatečné portfolio informací. Dále uvedli, že by se chtěli více školit v oblasti výrobků, které se týkají právě automobilového průmyslu. Do těchto výrobků spadají např. vačky a ložiskové kroužky vyráběné z oceli. Společnost by proto měla uspořádat školení na chování kovů, např. v rámci tváření za tepla a za studena. Tím zajistí dostatečnou odbornost pracovníků v rámci výrobních procesů. Toto školení zajišťuje např. Asociace pro tepelné zpracování kovů, která se nachází v Čerčanech. Společnost provádí semináře, školení, certifikační a kvalifikační zkoušky. Na tuto oblast se nejvíce zaměřují pracovníci technického útvaru. Na základě zjištěných informací bylo navrženo, aby se tito zaměstnanci zúčastnili semináře s názvem Metalografické hodnocení tepelného zpracování. Po telefonickém rozhovoru bylo zjištěno, že cena za seminář pro jednu osobu činí 1 700 Kč. Vybráni by byli čtyři zaměstnanci, kteří by se semináře zúčastnili a získané informace by předali dalším pracovníkům technického útvaru a technického rozvoje. Celková cena pro čtyři zaměstnance by činila 6 800 Kč (Asociacetz, 2015).

### **Návrh č. 6: Kurz v oblasti umění jednání s lidmi**

Dalším návrhem zaměstnanců, který uvedli v otázce č. 10, bylo zlepšení v oblasti jednání s lidmi. Jedním z předpokladů úspěchů jsou odborné znalosti a dovednosti, ale také velmi důležitá je vzájemná komunikace mezi zaměstnanci. A právě na to by se měla společnost zaměřit.

Vlastní zkušeností bylo zjištěno, že takové kurzy ve firmě neprobíhají. Společnost by mohla využít nabídek kurzů od vzdělávací společnosti TSM, spol. s r. o., která nabízí své služby již od roku 1990 a tak se dají považovat za odborníky v dané problematice. Po důkladném prozkoumání jejich nabídky bych firmě doporučila kurz Umění jednání s lidmi. Tento kurz je určen pro pracovníky, kteří se chtějí zdokonalit v prezentačních, rétorických a komunikačních dovednostech. Také je kurz určen pro pracovníky, kteří často jednají s druhými, mají za úkol přesvědčovat, vést či řídit (TSM Vyškov, 2015). Jelikož by byl kurz určen pro větší počet účastníků, lze domluvit, že lektor přijede přímo do sídla společnosti. Tento kurz trvá 5 hodin, včetně coffeebreaku, a je určen maximálně pro 18 lidí, jak bylo zjištěno na základě telefonního rozhovoru. Cena tohoto kurzu by se pohybovala kolem 15 000 Kč.

## Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Šroubárna Kyjov a následně byly stanoveny návrhy a doporučení.

V první části byly vymezeny základní pojmy, jako jsou např. lidský kapitál, řízení lidských zdrojů a vzdělávání a rozvoj. Dále byly popsány oblasti vzdělávání pracovníků, do kterých spadá všeobecné a odborné vzdělávání a oblast rozvoje. Také zde byl vysvětlen pojem kariéra a řízení kariéry. Poté byl představen cyklus podnikového vzdělávání, který je složen z identifikace potřeb, plánování a realizace vzdělávání a následné vyhodnocování vzdělávacích procesů. Dále byly vysvětleny metody, pomocí kterých se dá uskutečňovat vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště nebo kombinací obou variant. Se vzděláváním a rozvojem jsou spojeny náklady a přínosy, které jsou uvedeny nakonec teoretické části.

Druhá část bakalářské práce se zabývala charakteristikou společnosti Šroubárny Kyjov. Byl vymezen předmět podnikání, na co se firma specializuje a jaká je její strategie. Následovala historie společnosti, která sahá až do roku 1950 a letos oslaví 65. výročí. Následně byla definována organizační struktura a struktura zaměstnanců.

Třetí část pojednávala o analýze současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento systém má firma skvěle promyšlen a sepsán v technicko-organizačním postupu TOP QE 17. Vzdělávání probíhá jak před započtením pracovního výkonu, tak i pravidelně po zařazení na pracoviště. Každý rok firma sestavuje soupis plánovaného vzdělávání na následující rok, který se nazývá Program vzdělávání. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, jak skutečně vnímají zaměstnanci vzdělávání a rozvoj ve firmě a jak se liší od teoretických představ.

Ve čtvrté a zároveň poslední části byly na základě dotazníkového šetření a poznatků z teorie sepsány návrhy a doporučení, který by mohli vést ke zlepšení současného systému. Bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání ve společnosti. Proto jako první bylo firmě navrženo zavedení informační nástěnky, která ve společnosti schází. Další návrh vznikl na podnět zaměstnanců, kteří si myslí, že vzdělávání je příliš zaměřené na teorii. Bylo navrženo více propojit teoretickou část s praxí, pro lepší pochopení dané tematiky nebo problému. Třetí návrh se týkal vztahů ve společnosti. Pro lepší komunikaci a utužení kolektivu byl navrhnut teambuilding. Další návrh se soustředí na jazykové kurzy, které ve firmě probíhají. Pro lepší naučení daného

jazyka by společnost mohla přizvat rodilého mluvčího a také by mohla zavést kurzy odborné angličtiny, do které spadá např. Business English nebo Technical English. Pátý návrh se týkal rozšíření vědomostí a znalostí v oblasti automobilového průmyslu, na který se společnost v poslední době více zaměřuje. Poslední návrh se vztahoval ke zlepšení komunikačních dovedností. Byl navržen kurz umění jednání s lidmi, který by proběhl ve firmě, a tuto akci by zajistila společnost TSM.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Šroubárně Kyjov a na základě získaných údajů navrhnout možná doporučení na zlepšení.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Petra. *Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. 243s. ISBN 80-7169-459-2.

BRATTON, John a Jeff GOLD. *Human Resource Management*. UK: Palgrave Macmillan, 2012. 630 s. ISBN 978-0-230-58056-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAMPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 8025103587.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3069-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU, SOET, Vol. 12, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PROKOPENKO, Joseph, Milan KUBR et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 632 s. ISBN: 80-7169-250-6.



VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. 207s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 212 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

#### **b) elektronické zdroje**

ASOCIACETZ. *Asociace pro tepelné zpracování kovů* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.asociacetz.cz/>

JAZYKOVKA-KYJOV. *Business jazykové kurzy* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://jazykovka-kyjov.cz/portfolio/business-jazykove-kurzy/>

SROUBK. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.sroubk.cz/cs/o-firme-sroubarna-kyjov-srouby-matice-vykovky/profil-spolecnosti/>

TSMVYSKOV. *Umění jednat s lidmi* [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.tsmvyskov.cz/kurz-9669-umeni-jednat-s-lidmi>

#### **c) ostatní**

Interní zdroje společnosti ŠK

## **Seznam zkratek**

EMS – systémy environmentálního managementu

EPU – ekonomicko-personální útvar

M – mlékárna

MS – Microsoft

OU – obchodní úsek

PVKE – Představitel vedení pro kvalitu a environmentu

Řk – Řízení kvality

Š - Šroubárna

ŠK – Šroubárna Kyjov

Te – energetika

THP – technickohospodářský pracovník

TM – technická údržba

TU – technický úsek

VU – výrobní úsek


QMS – systém řízení jakosti

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015

  
.....  
Romana Dubná

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Organizační struktura

Příloha 2 – Záznam o absolvování vstupního školení

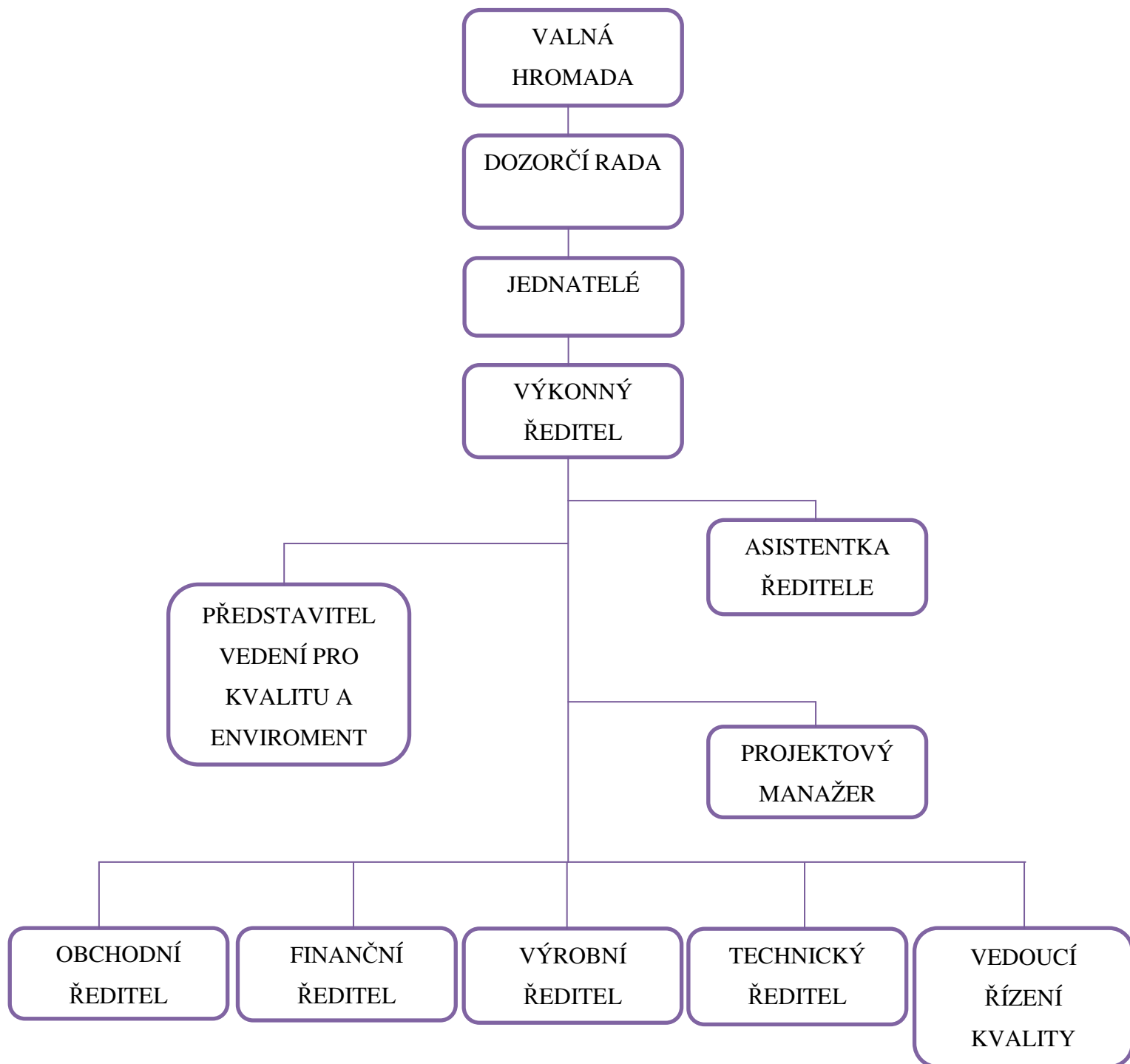
Příloha 3 – Hodnocení vzdělávací akce

Příloha 4 – Plán školení pracovníků

Příloha 5 – Dotazník

## Přílohy

### Příloha 1 - Organizační struktura



Zdroj: SROUBK. *Organizační struktura* [online]. [cit. 2015-04-20].

Dostupné z: <http://www.sroubk.cz/cs/o-firme-sroubarna-kyjov-srouby-matice-vykovky/sroubarna-kyjov-organizacni-struktura/>

## **Příloha 2 - Záznam o absolvování vstupního školení**

### **Záznam o absolvování vstupního školení**

#### **Záznam o absolvování vstupního školení**

#### **nově přijatého pracovníka**

Níže jmenovaný pracovník absolvoval určená školení v souladu s TOP QE 17

	Školení	Podpis odpovědného pracovníka za školení:
1.	Personální záležitosti (KS, OŘ, Pracovní řád)	
2.	Bezpečnost práce (PS 8.41.0)	
3.	Požární ochrana (PS 8.41.0)	
4.	Systém managementu kvality a environmentu (PKE, politika kvality a environmentu, environmentální aspekty)	
5.	Pracoviště (TOP QE, strojní zařízení, vady produktů, apod.)	

Jméno a příjmení pracovníka	Podpis pracovníka:
Kategorie práce:	
Lékařská prohlídka:	

Školení provedeno dne:	Podpis personálního referenta

Zdroj: interní dokument ŠK

### **Příloha 3 – Hodnocení vzdělávací akce**

#### **PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ - Hodnocení vzdělávací akce**

Název akce: -----

Datum a místo konání:-----

Firma organizující akci: -----

1. Jak byla vzdělávací akce organizačně zajištěna (pozvánky, studijní materiály, časový rozvrh apod.)?

VELMI DOBŘE      DOBŘE      S MENŠÍMI NEDOSTATKY      ŠPATNĚ

2. Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?

ZCELA      Z VĚTŠÍ ČÁSTI      JEN ČÁSTEČNĚ      VŮBEC NE

3. Vzdělávací akce byla podle Vašeho názoru:

ORIENTO VANÁ NA PRAXI      PŘÍLIŠ TEORETICKÁ      PŘIMĚŘENÁ

OBSAHOVALA      NEOBSAHOVALA – NÁCVIK, MATERIÁLY, VZORY

4. Byly požadavky, které na Vás byly v průběhu akce kladeny:

VYSOKÉ      PŘIMĚŘENÉ      NÍZKÉ      ŽÁDNÉ NEBYLY

5. Označte jako ve škole úroveň lektora:

Jméno lektora	odborná úroveň	pedagogické schopnosti
_____	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
_____	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

6. Případné připomínky k obsahu vzdělávací akce:

7. Můžete získané poznatky uplatnit ve své pracovní činnosti:

ANO, ZCELA      ČÁSTEČNĚ      NE

8. Jakým způsobem mohou Vaši spolupracovníci využít nově získaných poznatků?

- předáním poznatků formou rozhovoru
- informací na poradě
- zapůjčením získaných materiálů
- jiným, jakým.

---

9. Doporučil byste tuto vzdělávací akci spolupracovníkům?

NE

ANO, kterým

---

10. Jakou vzdělávací akci byste chtěl absolvovat \_\_\_\_\_

---

Jméno účastníka:

Podpis:

Zdroj: interní dokument ŠK



## Příloha 4 – Plán školení pracovníků

### 1. PLÁN ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ, STANOVENÝ OBECNĚ PLATNÝMI PŘEDPISY PRO ROK 2014

Název	Konání	středisko	Způs. škol.	Druh škol.	dodavatel	poslední školení	realizace	
							Plán	skutečnost
Referentské vozidla	1x/2 roky	všichni určení pracovníci	IE	O	autoškola Bohátka	7. 3. 2013	únor 2015	
Školení IBHP pracovišť	1x/1 rok	všichni určení pracovníci	IE	O	p. Moric	19. 3. 2013 26. 3. 2013	březen 2014	
školení - obsluha tlakových nádob	1x/3 roky	všichni určení pracovníci	IE	O	p. Rouz	29. 3. 2012	březen 2015	
školení o chemických látkách a prostředcích	1x/1 rok	všichni určení pracovníci	I	O	Ing. Džubera	30. 4. 2013	květen 2014	
Vyhláška ČÚBP č. 50/78 Sb.	1x/3 roky	všichni určení pracovníci	E	O	ing. Sovák zkušebna VN Hodonín	19. 4. 2011 20. 5. 2011	květen 2014	
Školení BHP a PO pro vedoucí pracovníky	1x/3 roky	všichni určení pracovníci	IE	O	p. Moric	12. 6. 2012	červen 2015	
Školení BHP a PO pro ostatní THP	1x/2 roky	všichni určení pracovníci	IE	O	p. Moric	4. 6. 2013 11. 6. 2013	červen 2015	
Předlékařská první pomoc	1x/1 rok	všichni určení pracovníci	IE		p. Moric	17. 9. 2013 24. 9. 2013	září 2014	
Požární hlídky	1x/1 rok	všichni určení pracovníci	IE	O	p. Moric	8. 10. 2013 15. 10. 2013	říjen 2014	

Zdroj: interní dokument SK

## **Příloha 5 - Dotazník**

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU, obor Management. Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Šroubárna Kyjov, spol. s r.o.

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží pro účely mé bakalářské práce. Dotazník se skládá z 18 otázek a jeho vyplnění Vám zabere asi 8 minut. Pokud budete chtít být seznámeni s výsledky dotazníku, ráda Vám je poskytnu.

Předem děkuji za ochotu a čas k vyplnění tohoto dotazníku.

Romana Dubná

**Pokud není stanoveno jinak, označte prosím pouze jednu odpověď.**

### **1. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve Vaší firmě?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne, protože.....
- d) Určitě ne, protože.....

### **2. Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě?**

*Zde můžete zvolit více odpovědí*

- a) Od svého nadřízeného
- b) Od personalistky
- c) Písemné nabídky
- d) Z Vnitropodnikového zpravodaje
- e) Nedostávám informace o vzdělávání
- f) Jiné .....

### **3. Byl/a jste seznámen/a Programem vzdělávání společnosti?**

- a) Ano
- b) Ne

### **4. Zlepšily školení a kurzy Váš pracovní výkon?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne, protože.....
- d) Rozhodně ne, protože.....

**5. Které z těchto metod vzdělávání, které jsou využívány v organizaci, Vám nejvíce vyhovují?**

*Zde můžete zvolit více odpovědí*

- a) Pracovní porady
- b) Školení
- c) Kurz
- d) Seminář
- e) Jiné....

**6. Byly pro Vás vzdělávací kurzy či školení za dobu Vašeho působení ve firmě zcela srozumitelné a pochopitelné?**

- a) Ano
- b) Ne (napíšte prosím, co Vám nevyhovovalo).....  
.....

**7. Kde Vám nejvíce vyhovuje umístění školení, kterých se účastníte?**

- a) V sídle společnosti
- b) Mimo sídlo společnosti
- c) Kombinace obou variant

**8. Jsou Vaše nově nabyté vědomosti po absolvování vzdělávacích akcí ověřovány?**

- a) Rozhodně ano (uved'te prosím jak).....
- b) Spíše ano (uved'te prosím jak).....
- c) Spíše ne

**9. Myslíte si, že jsou Vámi absolvované vzdělávací akce potřebné pro výkon Vaší práce?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Pouze některé (Prosím napište konkrétně které).....

**10. Postrádáte ve společnosti nějakou oblast, ve které byste se chtěl/a vzdělávat a rozvíjet?**

- a) Ne
- b) Ano (Uveďte prosím, konkrétní oblast).....

**11. Máte možnost hodnotit vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil/a?**

- a) Ano, vždy
- b) Ano, ale jen někdy
- c) Ne

**12. Vzděláváte se i samostatně (na vlastní náklady)? Pokud ano, jak?**

*Zde můžete zvolit více odpovědí*

- a) Navštěvuji odborný kurz
- b) Čtu odborné články
- c) Nevzdělávám se
- d) Jinak .....

**13. Co Vás motivuje k tomu, abyste se chtěl/a dále vzdělávat?**

- a) Kariérní růst
- b) Vyšší platové ohodnocení
- c) Udržení pracovního místa
- d) Z důvodu osobního rozvoje
- e) Jiné.....

**14. Máte nějaké návrhy na zlepšení nebo připomínky k systému vzdělávání:**

.....  
.....  
.....

**15. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Muž
- b) Žena

**16. Jaký je Váš věk?**

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 a více let

**17. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- a) SŠ s výučním listem                      b) SŠ s maturitou  
c) Vyšší odborné vzdělání                  d) Vysokoškolské vzdělání

**18. Jak dlouho již pracujete ve firmě?**

- a) Méně než 5 let      b) 6 – 15 let                  c) 16 – 25 let                  d) nad 26 let